



**Une analyse Néo-institutionnelle du "Travail" pour
assurer la pérennité de l'entreprise : réponses spécifiques
et ressources mobilisées par les grossistes en fruits et
légumes**

Sophie Michel

► **To cite this version:**

Sophie Michel. Une analyse Néo-institutionnelle du "Travail" pour assurer la pérennité de l'entreprise : réponses spécifiques et ressources mobilisées par les grossistes en fruits et légumes. Gestion et management. Université Paris sciences et lettres, 2016. Français. NNT : 2016PSLED008 . tel-01346540

HAL Id: tel-01346540

<https://theses.hal.science/tel-01346540>

Submitted on 19 Jul 2016

HAL is a multi-disciplinary open access archive for the deposit and dissemination of scientific research documents, whether they are published or not. The documents may come from teaching and research institutions in France or abroad, or from public or private research centers.

L'archive ouverte pluridisciplinaire **HAL**, est destinée au dépôt et à la diffusion de documents scientifiques de niveau recherche, publiés ou non, émanant des établissements d'enseignement et de recherche français ou étrangers, des laboratoires publics ou privés.

THÈSE DE DOCTORAT
de l'Université de recherche
Paris Sciences et Lettres –
PSL Research University

préparée à l'Université
Paris – Dauphine

Une analyse Néo-institutionnelle
du « Travail » pour assurer
la pérennité de l'entreprise :
réponses spécifiques
et ressources mobilisées
par les grossistes en fruits
et légumes.

par Sophie MICHEL

Ecole doctorale n°543
Spécialité : Sciences
de gestion
Soutenue le 29.01.2016

Composition du Jury :

Mme Françoise DANY
EMLyon Business School
Directeur de thèse

M. Gilles PACHE
Université Aix-Marseille
Rapporteur

M. Karim BEN SLIMANE
ISC Paris School of Management
Rapporteur

Mme Isabelle HUAULT
Université Paris-Dauphine
Présidente du jury

M. Gazi ISLAM
Grenoble Ecole de Management
Membre du jury

M. Ignasi MARTI LANUZA
EMLyon Business School
Membre du jury

L'université n'entend donner aucune approbation ni improbation aux opinions émises dans cette thèse : ces opinions doivent être considérées comme propres à leur auteur.

Remerciements

En préambule de la présentation de ce travail de thèse, j'aimerais remercier l'ensemble des personnes qui m'ont accompagné au cours de cette aventure.

Mes premières pensées vont à **Françoise Dany**, ma Directrice de thèse. Tu m'as transmis l'envie de faire de la recherche avant même que l'aventure de la thèse ne soit commencée. Tu as su trouver les mots justes pour me rassurer et m'épauler à chaque moment de doute. L'équilibre entre rigueur et douceur m'ont permis de dépasser mes limites et d'y croire. Tu as su créer une complicité particulière mêlée de critiques, conseils et moments de décontraction autour de la « GRS ». Mes progrès que tu a évoqué à plusieurs reprises, je te les dois pour beaucoup.

Ces progrès je les dois également à **Catherine Pardo et Ignasi Marti Lanuza**. Catherine Pardo: sans toi l'idée de travailler sur les grossistes m'aurait paru bien étonnant et pourtant, quel sujet passionnant ! Ton enthousiasme et punch naturel ont été des vecteurs essentiels de ma motivation et ton regard d'expert du B to B un atout pour mieux comprendre les grossistes. Nos échanges passionnants sur les grossistes au cours des déjeuners à la « cafet » vont me manquer. Ignasi Marti Lanuza: merci d'avoir pris le temps de m'écouter, de m'épauler et d'avoir partagé ton expertise de la théorie néo-institutionnelle. Tes conseils avisés et tes encouragements remplis de gentillesse ont également été essentiels pour mener ce projet de thèse jusqu'à sa fin.

Je suis honorée que **Gilles Paché et Karim Ben Slimane** aient accepté d'être les rapporteurs de cette thèse et que **Isabelle Huault et Gazi Islam** aient accepté d'être suffragants. Merci à tous pour le temps accordés à mon travail.

Bien entendu, j'adresse ma plus grande reconnaissance aux membres de la Chaire CGI EMLYON Business School, qui ont soutenu ce projet. Merci en particulier à **Philippe Monin**, responsable EMLYON de la chaire, pour m'avoir introduit dans la communauté de l'AIMS et pour l'ensemble des conseils « stratégiques » apportés. Merci également à **Hugues Pouzin**, Directeur Général de la CGI (Confédération du Commerce de Gros et International), pour m'avoir introduit dans le monde des grossistes et pour ses précieuses remarques au cours des réunions du comité stratégique. Je suis également extrêmement reconnaissante du temps qui m'a été accordée par les participants des trois entreprises étudiées. En me laissant rentrer dans l'intimité votre entreprise, vous avez suscité une véritable passion pour la recherche qualitative et un réel intérêt pour les grossistes.

Je tiens aussi à remercier les membres du centre de recherche OCE qui ont bien voulu m'accepter dans leur communauté quand bien même mon travail n'est pas si « critique ». Les présentations, réunions mensuelles et les projets de recherches vécus à travers le centre ont été des moments essentiels pour me sortir de ma bulle et découvrir la richesse d'une communauté de chercheurs. Merci à **David, Philippe, Saulo, Franck Azimont, Marie-Rachel, Mar.** Je tiens aussi à remercier les membres du centre de recherche MOST pour leur accueil lors des séminaires doctorales dont plus particulièrement **Véronique Perret**, responsable du centre.

Merci également à mes collègues de la « black box » pour les moments de décontraction (des plus anciens déjà partis aux plus récents) : **Janice, Leïa, Vanessa, Hélène, Pablo, Carine, Wenyao, Tapiwa, Duncan, Eric, Yousra.** Parmi mes collègues je compte également les assistantes qui en plus de leur gentillesse sont de loin les plus efficaces pour nous simplifier la tâche. Un très grand merci à **Florence, Hélène, Emma et Sophie.**

Les remerciements les plus personnels sont adressés à ma famille. En particulier **mon père**, qui est naturellement la première personne à qui j'ai pensé, lorsqu'il m'a été conseillé de prendre un relecteur « non spécialiste ». Tu en as bavé avec mes phrases à rallonge et sigles multiples, mais tu es devenu incollable sur la « TNI » et les « Gasc » ! Merci pour ta sueur et surtout, d'avoir accepté cette lourde tâche qui nous a très certainement rapproché l'un à l'autre. Je remercie aussi le reste de ma famille et de mes amis qui m'ont soutenu tout au long du périple. Mes pensées vont plus particulièrement à **My-tien** et son bien aimé qui ont pris soin de moi à chacun de mes déplacements à Paris. Enfin, je tiens à terminer par le plus important, **Nico**, qui à mes côtés depuis presque 8 ans, a découvert toutes les émotions par lesquelles pouvaient passer un thésard. Ce projet qui était mien au départ est devenu une aventure à deux, grâce à ton soutien au quotidien. Tes encouragements du matin « allez à fond ! » et tes massages du soir, font de toi le meilleur coach. Cette thèse représente une aventure partagée et accomplie, grâce à toi et l'ensemble des personnes qui viennent d'être remerciées.

Table des matières

INTRODUCTION	1
PARTIE 1 : CADRE CONCEPTUEL ET METHODOLOGIQUE	9
CHAPITRE 1 - OBJET DE RECHERCHE ET CADRE CONCEPTUEL : LA THEORIE NEO- INSTITUTIONNELLE POUR COMPRENDRE LA SURVIE DES GROSSISTES	9
1. Le paradoxe de la survie des grossistes	10
2. Les concepts néo-institutionnels pour justifier le phénomène de survie organisationnelle et en saisir le contexte	21
CHAPITRE 2- CADRE CONCEPTUEL.....	36
1. Les apports de la TNI « renouvelée » pour analyser les efforts des acteurs.....	37
2. Ressources et les efforts de maintien.....	50
3. Conceptualisation dynamique des ressources.....	67
CHAPITRE 3 – DEMARCHE METHODOLOGIQUE POUR L’ETUDE DES GASC EN F&L.....	91
1. Justification de la démarche méthodologique.....	93
2. Présentation du déroulement de la recherche	111
3. Description du terrain : se familiariser avec les Gasc en f&l	123
PARTIE 2: LES RESULTATS	
CHAPITRE 4. LA SURVIE DU CHAMP DES GASC EN F&L A LA DESINTERMEDIATION DES ANNEES 90	144
1. La remise en cause de l’activité de Gasc en f&l pendant les années 90	145
2. La survie des Gasc en f&l avec l’essor de la restauration	155
3. Les convergences dans les réponses déployées par les trois cas.....	169
CHAPITRE 5 : LA FORMATION DES REPONSES SPECIFIQUES	180
1. Les changements d’Orchade : un modèle robuste 100% RHD.....	181
2. Les changements de Poma: un modèle de proximité avec la GD	205
3. Changements d’Arosio avec un modèle intermédiaire atypique	233
CHAPITRE 6. EXPLICATION DES MODELES SPECIFIQUES PAR LES RESSOURCES MOBILISEES....	268
1. Explication du « comment » avec les différences de mobilisation des ressources	269
2. Les choix d’actions expliqués par les effets des expériences sur la formation des stratégies d’actions	287
3. Mécanismes pour passer des choix aux ressources mobilisées	306

PARTIE 3: DISCUSSION ET CONCLUSION

CHAPITRE 7 : DISCUSSION 321

1. Contributions empiriques à la TNI : opérationnalisation et renouvellement de concepts clefs 322

2. Réponse au comment et pourquoi avec la notion des ressources 344

Synthèse du chapitre..... 372

CONCLUSION GENERALE 375

LISTE DES SIGLES ET ABREVIATIONS 382

INDEX DES TABLEAUX..... 383

INDEX DES TABLES..... 385

LISTE DES FIGURES 386

BIBLIOGRAPHIE..... 387

TABLE DES MATIERES DETAILLEE..... 397

Introduction

« Prendre la parole sur les grossistes c'est inéluctablement s'exposer à deux types de réactions, une incompréhension à l'endroit de qui sont ces acteurs économiques et de ce qu'ils font, ou bien une obstination à en prédire la disparition progressive » (Pardo & Paché, 2015, p. 11)

Les grossistes sont des acteurs mal perçus selon...

... les travaux en Business to Business :

“This mindset persists: wholesaling is old-fashioned, essentially inefficient, a dinosaur activity that an economy would be better without. In our recent meetings with government representatives, not only did they adopt this sort of attitude, but they dismissed, without any attempt to understand them” (MacKeown, 2007, p. 421)

...l'opinion qu'ont les acteurs d'eux-mêmes :

« On utilise le mot 'opérateur de gros' plutôt que 'grossiste' car le problème de ce mot, c'est l'image ... il y a un bannissement du grossiste » (Dirigeant, entreprise Gasc 2, 2011)*

« Toute cette connotation au grossiste qui est souvent galvanisé et pas souvent reconnu dans le milieu. » (Dirigeant, entreprise Gasc 3, 2012)

« Il a toujours été critiqué par tout le monde y compris les pouvoirs publics. Donc c'est pour ça qu'au niveau de la CGI on a des gens qui ont le discours : « On est mal aimés, on est mal vus, on ne nous aime pas, faut nous revaloriser... » » (Dirigeant entreprise Gasc 1, 2012)*

Ces exemples illustrent la connotation négative généralement associée au terme de « grossiste ». Ces intermédiaires de la distribution business to business (B to B) sont perçus comme des « mangeurs de marge » ou encore des « goulets d'étranglement » pour l'économie (Dugot, 2000). Pourtant, dans la longue histoire de cette profession, de l'Antiquité jusqu'au 19^{ème} siècle, les grossistes bénéficiaient à l'inverse d'une image très positive et d'une position sociale extrêmement valorisée. C'est à partir de la révolution industrielle au 19^{ème} siècle, avec les progrès technologiques et les nouvelles capacités des entreprises de production ou de détail, que la question de l'utilité et de la raison d'être du grossiste se pose. Certes la fonction d'intermédiaire reste essentielle (Rosenbloom, 2013), mais elle peut désormais être prise en charge par les entreprises qui fabriquent les produits ou celles qui sont au contact du client final. Cette intégration de la fonction d'intermédiaire correspond au phénomène de « désintermédiation » qui a conduit les travaux sur distribution à prédire la disparition des grossistes (Gadde, 2012).

Dans les faits, cette mort annoncée n'a pas eu lieu, et pour preuve, les grossistes représentent aujourd'hui plus de 120 000 entreprises en France.

L'origine de la recherche : la survie des grossistes

Ce constat, que les grossistes ont survécu et continuent de se développer malgré les prédictions de leur disparition, constitue le point de départ de ce travail de thèse. L'intérêt de la problématique de survie des grossistes, qui avait été entraperçu au cours du mémoire de Master de recherche, s'est largement confirmé lors du travail en tant que membre de la Chaire de recherche CGI¹-EMLYON Business School.

La participation à cette chaire a permis de découvrir des entreprises dynamiques dont les membres restent préoccupés par le manque de reconnaissance et les remises en cause perpétuelles de leur activité de grossiste. La vocation de cette chaire est d'aider à la modernisation du commerce de gros et questionner le futur du métier de grossiste. Pour envisager l'avenir des grossistes, il semble opportun de comprendre comment ils sont parvenus à maintenir et développer leur activité malgré les remises en cause récurrentes.

« Alderson (1949) relevait que « la survie et le dynamisme des grossistes est remarquable si l'on considère les tentatives pour les supplanter que ces derniers doivent constamment essuyer ». Tout comme un demi-siècle plus tard Lusch et al, (1993) constatent que le commerce de gros continue d'être un secteur économique porteur « malgré les prévisions des spécialistes qui avaient anticipé la disparition des grossistes depuis plusieurs décennies » (Gadde, 2012, p. 142).

Ce travail de thèse part du paradoxe de la survie des grossistes malgré les remises en cause récurrentes, pour pénétrer au cœur de ces entreprises et éclairer leur dynamisme.

L'apport de la théorie néo-institutionnelle

Pour notre recherche, nous mobilisons l'approche néo-institutionnelle et le concept de travail institutionnel mis en avant pour cerner les efforts engagés par les acteurs dans le cadre de la création, du maintien ou de la déstabilisation des institutions (Lawrence & Suddaby, 2006) ou encore, pour maintenir l'activité et par suite, conserver la « *survie organisationnelle* » (Washington et al. 2008).

La survie organisationnelle est une préoccupation originelle du courant néo-institutionnel. Dans la théorie néo-institutionnelle elle est expliquée à partir de la conformité aux institutions, c'est-à-dire aux règles, normes, et forces culturelles qui structurent la réalité en définissant les significations partagées et les actions possibles (Zucker, 1983, p. 2). Le

¹ Confédération Française du Commerce de Gros et International

renouvellement de la théorie néo-institutionnelle permet de dépasser l'assimilation de la conformité aux institutions à la passivité des acteurs. Le concept de travail institutionnel, oriente l'analyse vers les actions au cours du processus et au niveau local. Cette perspective permet notamment d'expliquer les arrangements particuliers au niveau local – au-delà du phénomène d'isomorphisme au niveau du champ. Malgré une large acceptation des comportements hétérogènes liés à ces arrangements, l'exploration du processus local des hétérogénéités reste un champ ouvert à l'investigation (Lounsbury, 2008 ; Lepoutre & Valente, 2012).

Ce travail de thèse va donc explorer le processus de mise en place des dynamiques spécifiques au niveau local dans le cadre des efforts de maintien de la survie organisationnelle. L'ambition est de pouvoir *décrire* ce processus et en *expliquer l'origine* pour une meilleure compréhension de l'articulation entre organisations & institutions (Suddaby et al. 2010). La question de recherche est ainsi orientée vers le « comment » les dynamiques locales spécifiques sont mises en œuvre et « pourquoi » ces efforts spécifiques en utilisant la variable « ressources ».

La notion des ressources est un élément central de la théorie néo-institutionnelle pour entrevoir l'agence (Hardy & Maguire, 2008) et notamment, pour expliquer les comportements hétérogènes entre les acteurs (Oliver, 1997). Pour autant, cette variable reste pratiquement absente dans l'approche du travail institutionnel et peu exploitée dans une analyse dynamique du processus intra-organisationnel. Ce manque d'utilisation n'est pas sans lien avec le fait qu'il n'y a pas de cadre conceptuel défini adapté au travail institutionnel (Ben Slimane & Leca, 2014) et cohérent avec les fondements du courant néo-institutionnel. En conséquence, l'ambition supplémentaire de cette thèse est de pouvoir dépasser la vision statique des ressources, centrée sur l'acteur héroïque, avec l'analyse processuelle des efforts spécifiques au niveau local. La question de recherche posée est donc :

Comment les grossistes font-ils face à une remise en cause de leur activité ?

- ***Comment les grossistes ont-ils mobilisé leurs ressources pour maintenir leur activité d'intermédiaire par des réponses spécifiques ?***
- ***Quelles sont les origines de ces choix de mobilisations de ressources spécifiques ?***

Le cadre d'analyse pour ce projet de thèse

Parmi les 56 domaines qui composent le commerce interentreprises, ce travail de thèse se concentre sur celui des grossistes à service complet (« Gasc ») en fruits et légumes. Ces acteurs se distinguent des grossistes des marchés de gros et des « cash and carry* » (e.g. groupe Métro) par leur service de *livraison* destiné originellement aux super et hypermarchés (plutôt que les épiceries et restaurateurs indépendants). Avant la mise en place des plateformes et centrales d'achats par la grande distribution, de 80 à 90% de l'activité des Gasc en fruits et légumes était dédiée aux super/hypermarchés. Ce chiffre explique que la « plateformisation » par la grande distribution ait eu un impact particulièrement violent sur cette catégorie de grossistes et ait conduit à prédire leur disparition. Pourtant, aujourd'hui, non seulement ils existent encore, mais ils continuent à se développer malgré une image particulièrement négative, liée notamment à la culture agricole française qui privilégie la défense des producteurs en assimilant les grossistes à leurs ennemis (Rapport stratégique Uncgfl, Cabinet Adrien, 1998). Pour ces deux raisons, la plateformisation et l'image négative, le domaine des Gasc en f&l* a été choisi pour étudier la survie des grossistes.

Pour décrire et expliquer les dynamiques locales spécifiques de maintien de l'activité de Gasc en fruits et légumes, la stratégie de recherche est celle de l'étude de cas multiples. Cette stratégie nous permettra de disposer d'un matériel riche pour la démarche de compréhension d'un phénomène complexe (Eisendhardt & Graebner, 2007, p. 25) et d'effectuer les comparaisons nécessaires à l'étude des particularités entre les dynamiques des acteurs.

Trois cas ont été choisis pour cette étude à partir de leurs similitudes dans le fait de survivre et de croître en maintenant une activité principale de Gasc en f&l, et dans la mise en place d'alternative(s) particulière(s) pour se reconstruire. Les cas ont également été sélectionnés selon leur position (leader et suiveurs) au sein du domaine des Gasc en fruits et légumes. Le cas « Orchade » a été retenu en raison de sa position de leader de ce champ et donc de son rôle décisif dans les transformations du champ avec le mimétisme des suiveurs (Tolbert & Zucker, 1983). Il est essentiel de bien analyser les évolutions de cet acteur pour être en mesure de détecter et présenter les spécificités des suiveurs. L'un des objectifs de cette thèse, en effet, est de mettre en avant les spécificités des suiveurs pour valoriser leurs marges de manœuvre et dépasser l'approche traditionnelle où leur comportement est plus naturellement assimilé à la passivité. Les deux autres cas sélectionnés « Poma » et « Arosio » occupent cette position en ayant à la fois des comportements mimétiques et spécifiques par rapport au leader.

Pour disposer d'une compréhension affinée du contexte social dont dépendent les dynamiques locales spécifiques (Lounsbury & Ventresca, 2003), cette thèse propose au préalable l'examen détaillé des transformations au niveau du champ. Les résultats de cette analyse ont ensuite facilité la démarche d'exploration du travail spécifique des acteurs. Cette démarche à partir des trois cas sélectionnés s'est faite dans une dynamique d'allers et retours entre le terrain et la théorie. Un point clé de la démarche méthodologique correspond à l'immersion au sein du terrain permettant une compréhension approfondie du fonctionnement de l'entreprise, de son histoire et de chacun des intervenants. Cette phase d'immersion a été déterminante pour le reste de l'analyse caractérisée par un codage individuel des cas puis une analyse transversale comparant les similitudes et différences entre les cas.

Les résultats de cette analyse ont été interprétés à partir de l'approche duale de Sewell (1992) qui permet de disposer d'un cadre théorique pour lire les mobilisations des ressources. Plus exactement, cette approche offre un regard dynamique lié aux schémas culturels, qui dépasse la vision excessivement statique (Dorado, 2005) et rationnelle des travaux néo-institutionnels existants. Les interprétations à partir de cette approche ont abouti à la constitution d'un modèle d'exploration des dynamiques de mobilisation des ressources à deux niveaux:

- Au niveau organisationnel en comparant les ressources mobilisées afin de décrire « comment » les organisations interagissent avec les institutions et mettre en évidence les actions et directions spécifiques apportées pour chaque cas.
- Au niveau individuel en expliquant les choix réalisés par rapport aux schémas culturels dominants. L'objectif est ici d'expliquer « pourquoi » la mobilisation des ressources et les interactions particulières entre les organisations et les institutions.

Le double enjeu de ce travail de thèse.

Les résultats obtenus dans le cadre de cette thèse ont un premier enjeu pratique consistant à identifier les marges de manœuvre des grossistes. *«Pendant longtemps, ces acteurs ont été présentés comme passifs, non créateurs de valeur, incapables d'initier des démarches managériales et technologies innovantes»* (Pardo & Paché 2015, p.11). Cette thèse va totalement à l'encontre de ces préjugés, en mettant en évidence le dynamisme de l'ensemble des Gasc en f&l, capables de faire évoluer leur activité et de se positionner par rapport à l'enjeu de qualité pour se moderniser. Cette transformation sera décrite plus en profondeur pour chacun des cas en mettant en avant la capacité de ces acteurs à mettre en place des alternatives originales. Cette mise en évidence semble d'autant plus importante que les acteurs

(en particulier les suiveurs) gardent une image négative d’eux-mêmes et n’ont pas conscience de leur capacité d’agir.

Le second enjeu concerne la contribution à la littérature. En premier lieu, ce travail offre des données empiriques robustes pour décrire et expliquer plus en profondeur « *comment* » **les réponses se mettent en place au niveau intra-organisationnel** (Lounsbury & Crumley, 2007, p. 994). De cette manière, il répond au manque de description du travail des acteurs au niveau local (Washington et al. 2008), qui soit relié aux transformations macros du champ (Colyvas & Powell, 2006) et qui offre une analyse détaillée des spécificités locales (Lounsbury, 2008 ; Lepoutre & Valente, 2012).

Plus largement, la description offerte répond aux tentatives de disposer d’une meilleure articulation entre d’une part la manière dont l’organisation est constituée, et d’autre part la manière dont elle est structurée par l’institution et structurante pour cette même institution (Suddaby et al. 2010). Notre travail remet en avant des concepts familiers, tels que le bricolage et les stratégies institutionnelles, qui permettent de relativiser la dimension d’intention dans le travail institutionnel et par suite revoir la notion d’action en l’éclairant par des processus hasardeux (Khan et al. 2007), et en intégrant la participation de toutes sortes d’acteurs aux transformations du champ sans que cela ne soit volontaire (Hwang & Powell, 2005).

Enfin, ce travail de thèse a pour ambition de mieux comprendre le comment et le pourquoi des actions spécifiques. Pour répondre au comment, il s’intéresse aux ressources mobilisées et offre une lecture à partir de la notion de « portefeuille institutionnel » (des ressources) (Viale & Suddaby, 2009). Cette analyse vise à remédier au manque de clarté de la notion des ressources (Hardy & Maguire, 2008) et prolonge la démarche de Ben Slimane & Leca (2014) d’une lecture adaptée à son utilisation pour le travail institutionnel et cohérente avec les fondements de cette théorie. Pour traiter du « pourquoi » ce travail propose de s’intéresser aux expériences individuelles et aux « histoires d’hommes » vécues au sein du collectif. Cette démarche conduit à se pencher sur les biographies institutionnelles (Lawrence et al. 2011) pour comprendre les antécédents à l’action par les expériences. Les données fournies offrent une première esquisse de l’utilisation possible de la notion de biographie institutionnelle en montrant l’intérêt des habitus et des émotions. Ces deux éléments enrichissent la compréhension des interactions entre les organisations et institutions et ouvrent des pistes prometteuses que nous aimerions explorer en poursuivant notre aventure dans la recherche.

ANNONCE DU PLAN

Le chapitre 1 présente l'objet de recherche (la survie des grossistes) en retraçant leur passage d'une position centrale à négligée. Nous verrons que malgré les représentations négatives de cette catégorie d'entreprises appelée à disparaître, les grossistes continuent de se développer. Puis nous montrerons comment la théorie néo-institutionnelle peut être mobilisée pour expliquer la survie des grossistes malgré les multiples contestations de leur activité. Cette présentation sera l'occasion d'introduire les concepts fondateurs de cette approche qui seront modélisés pour le cadrage contextuel de la survie de ces entreprises.

Le chapitre 2 explique la délimitation du questionnement théorique à partir de l'analyse du travail institutionnel des acteurs. Nous présenterons l'intérêt de la notion de travail institutionnel pour explorer les efforts concernant de maintien de la survie organisationnelle au niveau local. La revue de la littérature des travaux existants permettra de justifier l'intérêt de nouvelles recherches qui puissent détailler au niveau micro des organisations les comportements hétérogènes en décrivant le comment et en expliquant le « pourquoi ». Ce chapitre montre aussi l'intérêt de la notion des ressources pour expliciter les efforts de maintien de la survie organisationnelle puisqu'il n'y a pas de pouvoir d'agir sans ressources. Nous verrons plus particulièrement les avantages de cette notion pour expliquer les hétérogénéités de comportement et le besoin de nouveaux travaux qui puissent clarifier ce que la théorie néo-institutionnelle entend par ressources. Pour atteindre cet objectif, ce chapitre présente également les avantages de l'approche de Sewell (1992) retenue pour sa perspective dynamique reliée aux schémas culturels. Ce chapitre termine par la présentation de la question de recherche.

Le chapitre 3 présente les différents choix méthodologiques effectués avec le positionnement épistémologique, la stratégie de recherche qualitative par une étude de cas multiples et le choix du terrain. Ce chapitre détaille aussi les phases de récolte et d'analyse des données. Il se termine par la présentation du terrain pour que le lecteur puisse se familiariser avec les Gasc f&l et la question de recherche révisée en fonction de ce terrain.

Le chapitre 4 est le premier de la partie résultat. Il précise les enjeux de la survie des Gasc f&l à travers une analyse du contexte institutionnel et des transformations du champ. Nous montrerons les évolutions institutionnelles qui ont menacé l'activité de ces grossistes dans les

années 90 puis les transformations du champ qui ont permis de sauvegarder l'activité de Gasc en f&l*² avec l'enjeu de qualité.

Le chapitre 5 poursuit la présentation des résultats en s'intéressant à la manière donc les acteurs ont assuré le maintien de la survie organisationnelle. Ce chapitre décrit en profondeur la mise en place du rôle de « garant de la qualité » pour chacun des cas. Le démarrage par la réponse du leader (Orchade), dont le prestige a influencé le phénomène de mimétisme, permet d'accentuer les spécificités des deux cas suiveurs (Poma et Arosio). Au final, ce chapitre décrit trois stratégies de réponse différentes face aux mêmes pressions institutionnelles pour construire le rôle de garant de la qualité.

Le chapitre 6 termine la présentation des résultats en mettant en évidence les spécificités des réponses apportées au niveau de chaque cas à partir des ressources. Ce chapitre s'intéresse aux différences dans la constitution du portefeuille de ressources pour justifier le même rôle de garant de la qualité - en réponse aux pressions similaires de l'environnement. Ensuite, le chapitre permet d'expliquer ces différences en analysant les choix de stratégie d'action à partir des expériences au niveau individuel. Enfin, ce chapitre se termine en reliant ces deux niveaux à partir de deux mécanismes de mobilisation des ressources allant du choix jusqu'à la mise en place.

Le chapitre 7 conclut ce travail de thèse et montre comment nos données contribuent à la théorie néo-institutionnelle en offrant une illustration du processus de maintien de la survie organisationnelle. L'analyse permet de décrire les spécificités de réponses au niveau local (Lounsbury, 2008) et de les relier aux transformations plus globales du champ (Lounsbury & Ventresca, 2003). Nous verrons les remises en cause suggérées par notre travail (de la centralité de l'intention), mais aussi les clarifications de certains concepts (ressources) et possibilités d'exploration d'autres notions (biographies institutionnelles). Nous esquisserons enfin, l'intérêt de certaines orientations (avec les habitus et les émotions) pour prolonger cette recherche avec l'approche de « l'institution habitée » au niveau individuel.

² Les sigles et abréviations suivis du caractère *, sont disponibles dans la « liste des sigles et abréviations » en fin de thèse.

PARTIE 1 : CADRE CONCEPTUEL et METHODOLOGIQUE

CHAPITRE 1 - Objet de recherche et cadre conceptuel : la théorie néo-institutionnelle pour comprendre la survie des grossistes

L'objectif de ce travail de thèse est d'explorer la survie des grossistes à partir de la théorie néo-institutionnelle. Ce premier chapitre présente l'objet de recherche et le cadre théorique qui sera mobilisé. La première section retrace l'histoire des grossistes pour montrer comment ils sont passés de « nobles bourgeois » (Braudel, 1979) à « parasites de la société » (MacKeown, 2007) et pour justifier l'intérêt d'une analyse de la survie de ces intermédiaires de la distribution. Nous verrons que malgré les représentations négatives de cette catégorie d'entreprises appelée à disparaître, les grossistes continuent de se développer avec une activité dynamique qui contribue largement au développement économique à l'échelle nationale et internationale.

Nous montrerons, ensuite, comment la théorie néo-institutionnelle peut être mobilisée pour expliquer la survie des grossistes malgré les multiples contestations de leur activité. Cette présentation sera l'occasion d'introduire les concepts fondateurs de cette approche. Ils seront modélisés pour le cadrage contextuel de la survie de ces entreprises avant d'en étudier les dynamiques locales particulières.

1. Le paradoxe de la survie des grossistes

En 2015 le commerce interentreprises (également nommé commerce de gros) représente plus d'une centaine de milliers d'entreprises. Plus traditionnellement nommées « grossistes », ces entreprises sont *des intermédiaires* de la distribution business to business (B to B). La fonction d'intermédiaire consiste à faciliter la transaction entre deux professionnels (traditionnellement les fabricants et les détaillants) du canal de distribution (cf. l'encadré*). Cette fonction est une caractéristique importante du grossiste mais cela ne suffit pas à le définir. Perreault et Mc Carthy (1985) proposent alors quatre conditions qui différencient les grossistes des autres intermédiaires (Filser, 1989) :

Le canal de distribution* :

Il regroupe l'ensemble des entités assurant l'écoulement des produits destinés au consommateur final. Les entités du canal sont traditionnellement les producteurs/fabricants au départ de l'acheminement (en amont du canal), les détaillants en fin de distribution (en aval du canal) et les intermédiaires tels que les grossistes lorsqu'il s'agit d'un **canal long** (par opposition au **canal court** lorsque les produits passent directement du producteur au détaillant) (Filser, 1989).

Tableau 1 Définition du grossiste « à service complet »

1/ Entreprise commerçante propriétaire de la marchandise	« Le commerçant est un intermédiaire qui achète puis vend des biens selon un processus propre à faciliter les échanges entre des acheteurs et des vendeurs, et dont la rémunération est liée à l'excédent marginal » (Hackett, 1992, dans Bono, 2004) à la différence du courtier (ou commissionnaire) qui réalise les échanges pour le compte d'un acteur tiers
2/ Entreprise qui n'a pas de contact direct avec le consommateur final	Sa fonction principale, l'activité de gros, est destinée exclusivement aux détaillants et autres utilisateurs professionnels (Filser 1989) à la différence des semi-grossistes qui revendent également aux particuliers ³ .
3/ Indépendance juridique et financière	Indépendance vis-à-vis des acteurs en amont et en aval du canal de distribution. Les grossistes à services complets se distinguent alors des centrales d'achats appartenant aux grandes enseignes (e.g. Carrefour ou Casino)
4/ Avoir une activité de gros « à service complet »	Une activité d'achat-vente qui comprend un ensemble de services complémentaires : logistique, financier, ou commercial (Filser, 1989, tableau p. 34) que n'ont pas les intermédiaires à « fonctions limitées » (Dugot, 2000, p. 57) : les semi-grossistes et « Cash & Carry » (e.g. Groupe Metro) qui ne disposent pas de service de crédit (financier) ou encore de service de livraison (logistique).

Plus de 120 000 entreprises remplissent ces conditions en 2015, dont la dernière – « de grossistes à service complet » - est la plus distinctive. Ces entreprises appartiennent toutes au Commerce de Gros⁴, mais elles se distinguent quant aux types de produits distribués, pouvant aller de la fraise que l'on mange à la fraise de la machine-outil. C'est pourquoi la confédération des grossistes (« CGI* ») propose la distinction de trois domaines interentreprises : le commerce interindustriel, le commerce alimentaire et le commerce des biens non alimentaires, qui sont chacun composés de plusieurs sous-ensembles selon la filière produit, avec une instance professionnelle distincte.

³ Le demi-grossiste est un commerçant grossiste selon l'Insee, qui s'approvisionne auprès d'un autre grossiste et vend principalement aux petits détaillants et particuliers. Aujourd'hui cette profession a pratiquement disparu.

⁴ En étant regroupées sous une même confédération du commerce interentreprises (CGI).

Au-delà de leur diversité, ces entreprises ont en commun une identité de grossiste à service complet qui souffre aujourd'hui d'un déficit de reconnaissance pouvant aller jusqu'au discrédit (Pardo & Paché, 2015, p. 11). Cette section présente comment ces acteurs passent de la position de nobles bourgeois à parasites de la Société (Mackeown, 2007) avec une activité remise en cause à de multiples reprises depuis le 20^{ème} siècle. Ce tracé historique des grossistes a pour objectif de présenter le paradoxe - d'une population supposée disparaître mais qui est finalement dynamique – qui nous a conduit à explorer la survie des grossistes avec le cadre théorique néo-institutionnel.

1.1. Les grossistes : d'une position centrale à négligée

1.1.1. Le commerce de gros : empereur marchand de l'Antiquité jusqu'au 19^{ème} siècle

Le commerce interentreprises est à l'orée des premières activités de commerce durant l'Antiquité grecque. Dès cette période, le commerce de gros et de détail est valorisé avec un statut privilégié pour les grossistes (Sedillot, 1964). Les grossistes sont des « Emporos » qui importent et revendent en gros, à ne pas confondre avec les boutiques et revendeurs de détails (« kapelos ») qui sont des « voyous et bonimenteurs » (Beckman & Engle, 1951). A Rome également, on reconnaît l'existence de ces négociants de gros (Beckman & Engle, 1951)⁵ qui, sans être membres de la noblesse, se voient de plus en plus considérés par cette dernière qui s'enquiert de leurs produits importés. Non seulement ils deviennent estimés de la noblesse, mais cette dernière va elle aussi prendre part à ces activités de négoce, alors que le métier de détaillant reste indigne d'un noble (Braudel, 1979).

Cette distinction entre le commerce de gros et de détail se poursuit à la fin du moyen-âge⁶ avec en Angleterre, par exemple, une charte du commerce au XIV^{ème} siècle qui **distingue la vente en gros de l'activité de détail et donne la faveur aux grossistes (Beckman & Engle, 1951). Les détaillants sont une catégorie de second rang du commerce :**

« Le gros a devancé le détail. Le négociant qui importe participe quelque peu à la légende des croisades. Sur le détaillant pèse toujours un certain mépris hérité du fond des âges et fortifié par les fondations chrétiennes. Vendre c'est tromper sur la marchandise, tricher sur le poids, la mesure, l'addition. On se méfie de ce parasite qui s'interpose entre le producteur et le client, on le classe [...] à bonne distance du bourgeois qui ne s'adonne qu'aux affaires de gros » (Sedillot, 1964).

Le développement des sociétés marchandes (Braudel, 1979)⁷ à partir du 16^{ème} siècle marque la montée en puissance des grossistes puisque le commerce au loin effectué par ces derniers,

⁵ Ces « *negatores* » selon Beckman & Engle (1951), sont le plus souvent des armateurs grecs aux activités d'import et d'export, se déplaçant de port en port pour vendre et acheter des cargaisons qui seront ensuite stockées dans des entrepôts.

⁶ Manquant d'information sur la situation commerciale de cette époque, Beckman & Engle (1951) font l'hypothèse d'un commerce en majorité composé du négoce où les grossistes s'adonnent parallèlement aux activités de détail.

⁷ E.g. En Inde les riches marchands indiens « ataris » (« négociants souverains ») se sont enrichis avec le commerce de gros ; en Islam on distingue les « Tayins » (gros importateurs-exportateurs) des « Havantis » (les boutiques) (Braudel, 1979).

selon Braudel (1979), serait l'ossature du capitalisme marchand. La distance permet à ces acteurs de générer un surprofit qui est réutilisé pour proposer des crédits aux clients et jouer un nouveau rôle de banquier. Ils finissent ainsi par occuper toutes les fonctions commerciales (d'exportateur, importateur, détaillant, armateur, banquier, assureur) et d'entrepouseur, pour toutes sortes de marchandises (Braudel, 1979 ; Chandler, 1988). Ces « marchands au loin », également surnommés « princes marchands » par Beckman & Engle (1951) deviennent des acteurs importants qui ont droit aux honneurs de haut rang (Braudel, 1979). Cette position noble à travers toute l'Europe marque l'apogée du grossiste au 18^{ème} siècle (Braudel, 1979).

Leur position dominante au sein du commerce se poursuit le siècle suivant en évoluant du métier de généraliste – qui le différencie du détaillant spécialiste (Braudel, 1979) - à celui de spécialiste d'une fonction et/ou pour une ligne de produits. Le grossiste abandonne les autres fonctions, qui sont prises en charge par les nouvelles banques, compagnies d'assurances et transporteurs, pour se centrer sur l'activité commerciale et l'enrichir. Au cours de cette évolution, le grossiste abandonne sa fonction de commissionnaire pour orienter son expansion vers le marché intérieur avec l'arrivée des progrès technologiques sur le transport que constituent les chemins de fer. Leur développement facilite les échanges de marchandises plus rapides et plus fiables et donne lieu à la conquête de nouveaux territoires aux Etats-Unis (Chandler, 1988). Ces deux évolutions permettent au grossiste d'augmenter sa taille et celle de son réseau d'achats et de ventes pour développer l'activité « à service complet » (cf. Tableau 1) (e.g. services de gestion des stocks, comptabilité, ou présentation de leur marchandise en étalage aux détaillants, Chandler, 1988). **Tel que le décrit Chandler (1988), à l'issue de la première révolution industrielle : « *Le grossiste à ligne complète et à service complet avait pris en main la distribution des articles de consommation traditionnels* ».**

A cette époque le grossiste continue d'être estimé de la société parce qu'il contribue à sa modernisation (Chandler, 1988), mais cette représentation va rapidement basculer au cours du 20^{ème} siècle lorsque que le grossiste n'est plus indispensable.

1.1.2. De la fragilisation à la remise en cause de l'activité des grossistes au 20^{ème} siècle

La position de « nobles bourgeois » (Braudel, 1979) des grossistes s'estompe au cours du 19^{ème} siècle pour finalement devenir de « *simples courroies de transmission* ». L'activité des grossistes reste importante (Chandler, 1988), mais elle se voit désormais concurrencée par certains détaillants et fabricants qui choisissent d'internaliser l'activité de gros. Certes, les détaillants n'ont pas encore la puissance acquise le siècle suivant selon Chandler (1988), mais certains d'entre eux deviennent « *des concurrents redoutables pour les revendeurs* ».

Première prise en charge de l'activité d'intermédiaire par les fabricants, détaillants :

Les fabricants dans un premier temps, qui ont également profité des progrès technologiques pour s'agrandir, ont atteint des tailles suffisantes pour assumer la prise en charge de l'activité de distribution et commercialisation de leurs produits (Cochoy, 1999). Puis les détaillants dans un deuxième temps, lorsque les grands magasins puis les chaînes de magasins se développent suffisamment à la fin du 19^{ème} aux Etats-Unis pour prendre en charge l'activité d'approvisionnement auprès des fabricants.

grossistes » en allant s'approvisionner directement auprès des fabricants⁸. Dugot (2000) retranscrit un mouvement semblable quelques années plus tard en France avec les débuts de concurrence par les fabricants et les « grands magasins ». Aux Etats-Unis comme en France, le 19^{ème} siècle marque la première fragilisation du rôle des grossistes et la fin de leur apogée. Ils conservent une position importante au sein

du commerce, mais elle s'affaiblit. Les grossistes perdent leur titre de noblesse de la distribution.

C'est avec l'entrée dans le 20^{ème} siècle que le nouveau phénomène de « désintermédiation » apparaît. Il s'agit de la suppression des intermédiaires du canal de distribution c'est-à-dire des grossistes, à travers la prise en charge de leur activité de gros par les détaillants ou fabricants. La désintermédiation devient une menace sérieuse lorsque le développement des groupes d'industriels s'intensifie avec la production de masse (Dugot, 2000, p. 12) jusqu'à occuper une position dominante et imposer leurs marques propres à partir des années 1960 (Moati, 2001). Ce phénomène, apparu plus tôt aux Etats-Unis, engendre une évolution des rapports de force au sein de la distribution en faveur de ces nouveaux acteurs qui vont prendre le contrôle des flux de marchandises (Chandler, 1988). Selon Chandler (1988), ces grands industriels vont partiellement intégrer la fonction d'intermédiaire et évincer les grossistes de la distribution pour contrôler la vente et la distribution (en raison du processus de production plus complexe) ou bien pour proposer des services spécifiques au client que le grossiste ne souhaite pas, ou n'est pas en mesure de prendre en charge (Chandler, 1988). Cependant, cette démarche se limite à la distribution auprès des clients grands comptes, qui représentent un marché encore relativement restreint. Les industriels ont encore besoin des grossistes pour distribuer la marchandise aux multiples petits détaillants répartis sur le territoire (Chandler, 1988). Le grossiste reste présent, mais en étant déjà écarté d'une partie de la distribution et en basculant d'une position centrale à un rôle secondaire de distributeur des « marques » des grands industriels (Gadde 2012).

La menace de désintermédiation devient totale lorsque la consommation de masse s'accélère et donne lieu à l'apparition de la Grande Distribution (GD) en France dans les années 60. La GD* désigne l'ensemble des détaillants qui pratiquent le commerce à travers

⁸ E.g. la chaîne de magasins « Woolworth » s'approvisionne directement auprès des fabricants (Sédillot, 1964).

des grandes surfaces de points de vente en libre-service (les supers et hypermarchés). La croissance de ces groupes (cf. encadré) est telle qu'ils disposent des moyens de prendre en

L'essor de la grande distribution (GD) :

Il s'agit d'un nouveau mode de distribution en libre-service qui en autorisant des économies d'échelle importantes, favorisent l'essor de nouvelles enseignes de la GD (Allain, 1980) grâce au succès immédiat recueilli auprès des ménages. Carrefour est le groupe pionnier avec l'ouverture du premier supermarché en 1960. De nouvelles enseignes vont par la suite rapidement se développer avec des points de vente devenus plus importants grâce au nouveau concept d'hypermarché (à nouveau porté par le groupe Carrefour en 1963, suivi par Auchan en 1967, Leclerc en 1969, Casino en 1970 puis Intermarché). Les ventes en hypermarchés dans l'alimentaire par exemple, sont passées de 0,8% à 11,9% entre 1968 et 1978 (Allain, 1980)

charge la fonction de négociation d'achat, d'approvisionnement et de stockage à la place du grossiste, avec la mise en place de centrales d'achats et de plateformes de distribution. Dès les années 40 apparaissent les premières centrales d'achats (e.g. SOGA, Alimengros dans le commerce de gros ou UNA et CODEC en commerce de détail- Carrière, 1960) mais c'est à partir des années 70 qu'elles se multiplient (jusqu'à plus de douze). Cela engendre le phénomène de désintermédiation (Messeghem, 2005)

par vagues successives :

- Dans les années 70 : dans le domaine du non alimentaire pour des biens aux procédés industriels tels que les jouets, les équipements ménagers ou encore le tissu ;
- Dans années 80 : dans le domaine de l'alimentaire pour les produits qui sont manipulables par des procédés de distribution industriels (e.g. produits surgelés, produits laitiers) ;
- Fin des années 90 : pour les produits alimentaires frais et complexes à standardiser (e.g. fruits).

Les grossistes qui étaient les distributeurs de marque des producteurs puis les approvisionneurs de la GD*, sont évincés de la distribution (Gadde, 2012). La pérennité de leur activité devient questionnée avec le déclin constaté de 9,5% de ces entreprises entre 1968 et 1975 (Dugot, 2000, p. 61). Gadde (2012, p. 140) illustre les prédictions de disparition des grossistes à l'aide d'une étude américaine de la fin des années 30⁹ :

« La figure traditionnelle de l'intermédiaire indépendant semble disparaître progressivement ces dernières années. La fonction d'intermédiaire est de plus en plus souvent prise en charge par les fabricants, les détaillants, voire dans une certaine mesure, par les consommateurs soit directement soit à travers l'agence qu'ils détiennent ou qu'ils contrôlent (Stewart & Dewhurst, 1939) »

1.2. Les apports de la théorie néo-institutionnelle pour explorer le paradoxe de la survie des grossistes

Le premier phénomène de désintermédiation a conduit à l'affaiblissement des grossistes dans les années 70 mais, depuis, leur nombre ne cesse de s'accroître et globalement leurs effectifs ont augmenté de près de 30% entre 1968 et 1988 (Dugot, 2000, p. 61-62). **Ces entreprises n'ont donc pas disparu. Au contraire, elles continuent de se développer** après cette première remise en cause et les nombreuses autres qui ont suivi durant ces dernières années avec les mutations structurelles (e.g. Tay & Chelliah, 2011; Olsson, Gadde & Hulthén, 2013) :

⁹ Une prédiction précoce puisque la désintermédiation aux Etats Unis démarre dès les années 30 selon Chandler (1977).

Tableau 2 Les multiples remises en cause de l'activité des grossistes

Evènements	Prédiction de disparition par les travaux en distribution
Mondialisation dans les années 90	Intensification de la concurrence avec de nouvelles pressions sur les coûts, en même temps qu'une amélioration de la qualité du service au client (Oswald & Boulton, 1995), où l'on considère, à cette époque, que les intermédiaires du B to B* n'ont plus leur place dans cette révolution (Pitt et al. 1999)
Technologies de l'Information et Communication	Nouvelles opportunités d'échanges d'informations impliquant l'arrivée de nouveaux acteurs qui se spécialisent dans certaines fonctions de distribution telles que la mise à disposition d'information et qui augmentent l'efficacité des réseaux entre détaillants et fabricants. L'existence du commerce de gros est à nouveau questionnée (Gadde, 2012).
Révolution internet	Dématérialisation qui conduit à nouveau à prédire leur disparition (Benhamou et al. 1997 dans Gadde, 2012).

Ce tableau est inspiré de l'article de Gadde en 2012 qui met en avant un phénomène encore actuel et récurrent depuis une soixantaine d'années qui consiste à vouloir « *éliminer l'homme du milieu mais non pas la fonction qu'il performe* » (Rosenbloom, 2013, p. 195). Ce principe déjà évoqué par Beckman & Engle en 1937 reste encore pertinent de nos jours, selon Rosenbloom (2013). Ce n'est pas la fonction d'intermédiaire qui est remise en cause mais plutôt l'intermédiaire tel que le grossiste. Il n'était pas concevable dans sa période d'apogée d'effectuer la fonction d'intermédiaire sans cet « *homme du milieu* », mais les évolutions vers des sociétés industrielles ont permis d'envisager l'existence de la fonction d'intermédiaire, prise en charge par les fabricants ou détaillants, sans le grossiste (Rosenbloom, 2013, p. 196). Pourtant, dans les faits, les grossistes ont bien basculé d'une position centrale à négligée mais ils continuent de se développer sans donner raison aux prédictions de leur disparition.

1.2.1. Comprendre la survie des grossistes à partir de l'environnement institutionnel

La survie des grossistes est bien loin d'un simple phénomène lié à la seule inertie du système puisqu'en 2012 le commerce de gros (CG), en France, génère 4.7% du total de la valeur ajoutée nationale, contre 3.2% en 1985 (CEP, 2011). Il représente un pan important de l'économie en France (120 000 entreprises, 1 million de salariés) comme aux Etats-Unis avec un volume d'affaires de 4,2 trillions de \$ et de plus de 5,5 millions de salariés en 2010 (Michel & Pardo, 2012). Dans les deux pays, la progression annuelle du CG de 3,6% est supérieure à celle de la production ou de la vente au détail et de l'économie dans son ensemble (Rapport Credoc, Duchen et al. 2011 ; Gadde, 2012). Cette recherche part du bilan de Gadde (2012) - qui montre que les grossistes ont toujours su réagir à ces différents bouleversements en dépit des prédictions négatives à répétition quant à leur avenir :

« [Dès la fin des années 40] Alderson (1949) relevait que « la survie et le dynamisme des grossistes est remarquable si l'on considère les tentatives pour les supplanter que ces derniers doivent constamment essuyer ». Tout comme un demi-siècle plus tard Lusch et al, (1993) constatent que le commerce de gros continue d'être un secteur économique porteur « malgré les prévisions des spécialistes qui avaient anticipé la disparition des grossistes depuis plusieurs décennies » » (Gadde, 2012, p. 142).

Le constat de cette dynamique dans la plupart des pays développés est d'autant plus surprenant que les annonces de leur disparition par les travaux de distribution sont justifiées. Le grossiste n'a pas la légitimité d'être le concepteur de nouveaux produits et marques fortes, ni celle d'être au service du client final. Les progrès technologiques et les nouvelles capacités des entreprises de production ou de détail leur permettent désormais d'internaliser la fonction d'intermédiaire alors comment peut-on expliquer que le grossiste existe toujours ? Notre travail de thèse s'intéresse à la survie du grossiste, de manière dynamique, malgré les prédictions de disparition récurrentes (Gadde, 2012).

Pour étudier ce paradoxe nous avons fait le choix de la théorie néo-institutionnelle (la TNI) parce qu'elle positionne la survie organisationnelle au cœur de ses préoccupations.

Dès le « vieil institutionnalisme », Selznick (1949) souligne le but ultime de la survie pour étudier le comportement organisationnel (Rizza, 2008). Cette préoccupation se poursuit avec le nouvel institutionnalisme:

"The institutional approach, to be discussed in the next section, as presently formulated, contains this same element: the external institutional environment constrains the organization, determining its internal structure, its growth or decline, and often even its survival." (...) Basically, the organization abandons its true goals "in order to survive or grow" (Perrow, 1979:182), leading to an understanding of deviance, not conformity" (Zucker, 1983, p4-5)

La TNI* permet d'appréhender le comportement des entreprises en regardant l'objectif final de survie au-delà de l'avantage concurrentiel (Ben Slimane & Leca, 2010). Une explication par une posture stratégique « classique » liée aux positions concurrentielles semblerait insuffisante, voire même inappropriée, pour comprendre la manière dont l'ensemble de la population des grossistes parvient à poursuivre son activité – au-delà de l'aspect concurrentiel entre ces entreprises¹⁰. La théorie néo-institutionnelle n'est pas pour autant inadaptée à l'étude des entreprises, puisqu'au contraire,

Le développement de la Théorie Néo-Institutionnelle :

La TNI est née dans les années 80 aux Etats-Unis (e.g. Zucker, 1977 ; Meyer & Rowan, 1977 ; Di Maggio & Powell, 1983 ; Scott, 1987) pour offrir une explication du comportement des organisations à partir des pressions institutionnelles, qui puisse défier la vision extrêmement utilitariste et rationaliste de l'acteur développée par les théories dominantes des années 1960-70 (e.g. théorie du choix public, théorie de l'agence, nouvelle économie institutionnelle - Battilana & d'Aunno, 2009). La TNI trouve son origine dans le vieil institutionnalisme sociologique (e.g. Selznick (1947, 1967, 1969 ; Stinchomb, 1965) ainsi que dans l'institutionnalisme économique (e.g. Veblen, 1969, Commons, 1957) (Zucker, 1983). Elle s'inscrit dans les nouvelles approches théoriques qui repositionnent les organisations dans leur contexte social (Battilana & d'Aunno, 2009) en soulignant l'importance, jusque-là négligée, des institutions.

¹⁰ La TNI permet de sortir des aspects uniquement techniques ou de l'avantage concurrentiel pour se concentrer sur les aspects culturels, les normes et les valeurs qui légitiment les actions (Binder, 2007, p. 550)

un certain nombre d'études portent sur des secteurs concurrentiels¹¹ en tenant compte de la dimension concurrentielle de leur environnement (e.g. Fligstein, 1991 ; Aldrich & Fiol, 1994 ; Lee & Peenings, 2002). C'est justement par cet environnement, au sens large, que la TNI explique que les organisations pourront survivre et se développer (e.g. Zimmerman & Zeitz, 2002) tant que leur comportement reste conforme aux attentes sociales (Greenwood & Hinings, 1996). Cette approche repositionne les organisations dans leur contexte social (Barley, 2008 ; Battilana & d'Aunno, 2009) en les reliant à leur environnement institutionnel, jusque-là négligé (Meyer & Rowan, 1977, cf. encadré). La prise en considération de l'environnement institutionnel pour la question de la survie des grossistes est d'autant plus importante que ces entreprises sont particulièrement sensibles aux évolutions de l'environnement politico-socio-économique (Rapport Credoc, Duchen et al. 2011) et que leur remise en cause dépend des représentations externes.

1.2.2. Apports de l'analyse néo-institutionnelle pour une analyse dynamique de la survie des grossistes

- **Les apports de l'analyse néo-institutionnelle lorsque la survie est liée aux représentations négatives externes**

"Wholesaling seems to be lumbered with a middle-man image, which appears to imply that we are some species of parasite." (MacKeown, 2007, p. 420)

L'évolution historique qui vient d'être présentée décrit le basculement de la position des grossistes avec la dégradation de leur considération par la société en passant « d'Emporos » à « *parent pauvre de la distribution* 'leur contribution à l'amélioration du niveau et de la qualité de vie n'est que rarement considérée' (Lusch et al., 1993) » (Gadde, 2012, p. 141). Aujourd'hui les grossistes sont plus souvent montrés du doigt pour les impacts négatifs de leur activité que pour leur contribution vis-à-vis de la société. Ils sont perçus comme étant des « *goulets d'étranglement* » ou encore des « *mangeurs de marge* » (Dugot, 2000, p. 70), en raison des coûts supplémentaires et

Exemple de négligence par les pouvoirs publics :

Au Royaume-Uni par exemple, le gouvernement, à travers son soutien à la création d'agences pour la protection des consommateurs et des coopératives paysannes, freine délibérément les marges de manœuvre des intermédiaires (Gadde, 2012). En France, une nouvelle loi de 2009 (la Loi de Modernisation Economique) remet en cause leur activité fondatrice de crédit-client en supprimant les délais de paiement. En Europe, l'Organisation Commune des Marchés dans les denrées agricoles met en place des réglementations incitatives vis-à-vis des producteurs européens pour qu'ils se regroupent et commercialisent eux-mêmes leurs produits au détriment des Gasc*.

¹¹ Farjoun (2000) avec le domaine des bases de données, Greenwood & Suddaby (2006) avec les sociétés de conseil, Hoffman (1999) dans l'industrie chimique, Deephouse (1996) dans le secteur bancaire.

inutiles qu'ils provoqueraient pour l'économie (Gadde, 2012). La remise en cause de l'activité des grossistes « *perçus comme des opérateurs de petite envergure* » (Lusch et al., 1993, dans Gadde, 2012 p. 141) est liée aux représentations négatives dans la plupart des pays développés tels que la France (e.g. Dugot, 2000), les Etats - Unis (e.g. Stewart & Dewhurst, 1939) ou bien le Royaume-Uni (e.g. Manton 2007). Cette image négative se traduit par le fait qu'ils sont négligés par:

- *les pouvoirs publics* (cf. encadré au Royaume-Uni), évoquée par Quinn & Sparks (2007) en Europe (France, Pologne, Espagne, Irlande, actions de la communauté Européenne) et les pays développés asiatiques (Corée, Japon)
- *les travaux en distribution*, qui portent plus largement sur les distributeurs-détaillants et les producteurs que sur les intermédiaires (Pardo & Paché, 2015). Selon Havila et al. (2004, p. 173), dans les analyses de situation atypique de distribution « *l'intermédiaire est ignoré ou traité comme 'un autre parti'* ».

Les historiens (e.g. Heilbroner, 1962 ; Hicks, 1969), selon Gadde (2012) montrent que le manque de considération accordée à ces entreprises conduit à oublier leur rôle moteur dans le développement de nos sociétés dont, notamment, leur contribution économique qui reste insuffisamment documentée (e.g. Dawson & Moir, 1985). En conséquence, **les grossistes se voient constamment obligés de justifier leur existence malgré une dynamique commerciale (e.g. études du Credoc sur le commerce interentreprises en 1995 et 2007) et un impact socio-économique effectif mais qui reste négligé (Gadde, 2012).** Ce constat renforce l'intérêt de positionner la recherche dans un cadre néo-institutionnel où la survie dépend des représentations externes :

« Institutional Theory is based on the notion that, to survive, organizations must convince larger publics that they are legitimate entities worthy of support » (Meyer et Rowan, 1977).

La TNI explique la survie et le développement des entreprises au regard des attentes et représentations au niveau de la société (Di Maggio & Powell, 1991). Ce sont justement les perceptions négatives vis-à-vis de leur activité qui engendrent les remises en cause récurrentes des grossistes. Les organisations n'ont pas de raison d'exister et devraient être amenées à disparaître si elles ne répondent pas aux attentes de la société. Ces attentes sont appréhendées au moyen des pressions institutionnelles régulatrices, normatives et culturo-cognitives qui sont au centre de l'explication des comportements de survie des organisations en interaction avec leur environnement (Barley, 2008).

Cette survie a d'abord été expliquée par l'isomorphisme, au cours des années 80-90, qui décrit le comportement de conformité aux institutions en vue de gagner la légitimité indispensable

pour survivre (Scott, 1995, 2001)¹². En recherchant le comportement correct, approprié et même souhaitable, vis-à-vis du système social de normes et de croyances (Suchman, 1995), les acteurs en arrivent à des comportements homogènes sur le long terme (Di Maggio, 1988)¹³. L'analyse des institutions a conduit la TNI à mettre en évidence les comportements d'isomorphisme institutionnel des organisations qui offrent la légitimité suffisante pour survivre. Toutefois, ce phénomène n'est pas synonyme de passivité des acteurs puisque le renouvellement de cette approche amène également à concevoir les dynamiques d'actions au cours des interactions avec l'environnement institutionnel.

- **Contribution des derniers développements néo-institutionnels pour explorer les dynamiques de survie**

Depuis les années 90 la théorie néo-institutionnelle s'est effectivement orientée vers une dimension active du comportement organisationnel. Oliver (1991) identifie plusieurs stratégies de réponse des organisations aux pressions institutionnelles allant du comportement le plus passif jusqu'à la manipulation de cet environnement institutionnel selon ses propres intérêts. Cet article permet de dépasser la passivité de l'acteur. Il souligne que le conformisme aux règles institutionnelles n'est donc pas synonyme d'inertie tout en reconnaissant la primauté de l'institution et le besoin de conformisme pour être légitime. Cet article marque aussi le début du renouvellement de la théorie néo-institutionnelle vers l'exploration des dynamiques d'actions en interaction avec les institutions.

Ce renouvellement offre un cadre de lecture pour découvrir le « *dynamisme remarquable* » dont ont fait preuve les grossistes, selon Gadde (2012), alors que l'on évoque plus couramment leur disparition (Pardo & Paché, 2015). Les progrès théoriques majeurs de l'approche néo-institutionnelle sont tels, selon Hallett & Ventresca (2006), qu'elle est désormais légitime pour comprendre les dynamiques locales des acteurs face à leur environnement. Cette richesse théorique mentionnée par les auteurs a démarré au niveau macro sur l'acteur avec l'approche de l'entrepreneur institutionnel (Di Maggio, 1988) et les stratégies hétérogènes (Oliver, 1991) pour finir sur des études de plus en plus fines de ces spécificités (e.g. Lepoutre & Valente, 2012) et du processus au niveau micro avec l'approche par le travail institutionnel (Lawrence & Suddaby, 2006). Cette évolution de la théorie néo-

¹² L'isomorphisme institutionnel est donc différent du phénomène d'isomorphisme compétitif qui s'explique par la recherche d'efficacité pure alors que le premier fait référence à la quête de légitimité (Meyer, 1979). L'isomorphisme institutionnel et la légitimité sont deux concepts centraux avec le besoin de prédiction et la survie des organisations (Di Maggio, 1988).

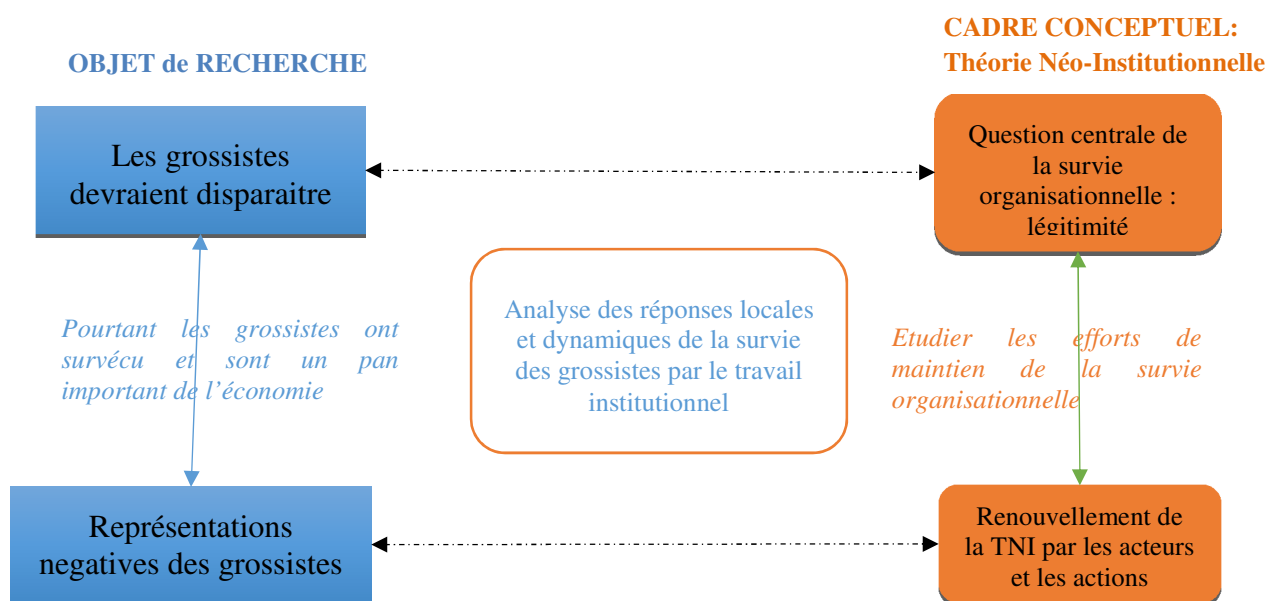
¹³ Ce phénomène de convergence est expliqué à partir de trois forces (Di Maggio & Powell, 1983): coercitive (e.g. lois), normative (e.g. pratiques standardisées par les associations professionnelles) et mimétique (imitation des modèles jugés les plus efficaces et légitimes dans un contexte d'incertitude)

institutionnelle pour une vision active des acteurs (Ben Slimane & Leca, 2010) accorde ainsi un cadre d'analyse robuste des dynamiques de survie en permettant :

- *de saisir les actions de toutes sortes* allant des efforts discursifs (e.g. Zilber, 2007), politiques (e.g. Scully & Creed, 2005), stratégiques ou symboliques
- *de descendre au niveau local* (e.g. Powell & Colyvas, 2008) pour rentrer plus en détail dans les actions ; tout en tenant compte des évolutions macros (e.g. Lawrence & Ventresca, 2003)
- *de tenir compte de tous types d'acteurs* (Zilber, 2002) allant du pouvoir de l'acteur central jusqu'au rôle des acteurs marginaux (e.g. Mair & Marti, 2009)
- *de se placer dans une perspective dynamique* avec l'analyse du processus

En conséquence, la TNI offre un cadre de lecture particulièrement pertinent pour explorer les dynamiques de survie organisationnelle (Washington et al. 2008) et approfondir les spécificités de comportement de chacun (Lounsbury, 2008) - tout en tenant compte de l'influence du contexte social. Cette approche a donc été choisie pour analyser les efforts des grossistes pour maintenir leur activité et dépasser le déterminisme de leur disparition (ou à défaut, d'adaptation *contrainte* à leur environnement). Pour cela, notre travail de thèse s'inscrit dans le renouvellement des travaux néo-institutionnalistes (visant à enrichir le microprocessus d'interactions entre les acteurs et institutions) en tirant profit des concepts fondateurs consacrés à l'étude de la survie. La section suivante présente ces concepts avant de d'intéresser aux développements récents qui nous ont aussi guidés.

Figure 1 De l'objet de recherche au cadre conceptuel



2. Les concepts néo-institutionnels pour justifier le phénomène de survie organisationnelle et en saisir le contexte

Cette section vise à présenter plus en détail les premières contributions de la théorie néo-institutionnelle (TNI) pour qui le phénomène de la survie organisationnelle est central (Meyer & Rowan, 1977). Ces derniers ont expliqué la survie à partir de la conformité aux *institutions*, qui octroie la *légitimité*, et qui se perçoit par l'analyse au niveau du *domaine organisationnel*. Ce postulat, devenu largement accepté, explique que l'on ne puisse étudier la survie organisationnelle dans le cadre NI sans tenir compte de ces trois concepts d'Institution, de Légitimité et de Domaine Organisationnel. Ils sont présentés dans cette section pour délimiter le contexte d'exploration de la survie des grossistes et justifier l'intérêt de concentrer la recherche sur les « suiveurs ».

2.1. Le comportement légitime est conditionné par les institutions

2.1.1. Les piliers institutionnels (Scott, 1995) pour analyser la conformité à l'environnement

La survie est un besoin central des organisations (Di Maggio, 1988) qui dépend de l'influence des institutions. Plus spécifiquement, cette approche postule que la survie des organisations dépend de leur capacité à s'adapter aux institutions. Le concept d'institution n'est pas une nouveauté de la théorie néo-institutionnelle puisqu'il a déjà largement été mobilisé en sociologie (e.g. Hughes, 1936 ; Pearsons, 1951 ; Selznick, 1949, 1957). Il n'en reste pas moins un concept central par lequel la théorie néo-institutionnelle explique les comportements des organisations en interaction avec leur environnement (Barley, 2008).

Le terme institution a été utilisé de différentes manières par les sciences sociales (Phillips et al. 2000), mais les principaux auteurs de la théorie néo-institutionnelle (e.g. Zucker, 1983 ; Barley & Tolbert, 1997 ; Fligstein 2001) s'entendent pour définir l'institution comme **un dispositif qui structure la réalité en définissant les significations partagées et les actions possibles (Zucker, 1983, p. 2). L'institution donne des repères sur les actions, cognitions et émotions des individus et groupes d'individus (Lawrence 1999 ; Lawrence et al. 2011, p. 52) sans qu'ils n'en prennent conscience (ou cherchent à comprendre). Au final, les institutions permettent d'objectiver la situation en rendant les actions « allant de soi » (Fligstein, 2001).** C'est pourquoi les premiers travaux NI ont mis en évidence les comportements identiques au sein d'une industrie (cf. 1.2.1), puisque ses membres partagent les mêmes règles et pratiques standardisées, qui donnent des repères sur la direction à prendre et ce qu'il faut faire (Lawrence, 1999). En considérant leur aversion au risque (Kondra & Hinings 1998), les entreprises auront tendance à se conformer à l'environnement

institutionnel pour renforcer leur légitimité, ressources et capacités et garantir leur succès (Scott, 1987, p. 498). La déviance aux attentes sociales menace la pérennité et de la performance des entreprises (Kondra & Hinings 1998).

- **Les piliers institutionnels comme grille de lecture des influences de l'environnement**

Scott (1995) propose trois piliers institutionnels pour concevoir l'environnement auquel doit se conformer l'organisation pour garantir sa pérennité. Ces trois influences de l'environnement institutionnel : régulatrice, normative et culturo-cognitive¹⁴ sont synthétisées dans le tableau suivant.

Tableau 3 Les trois piliers institutionnels et des exemples

RÉGULATEUR	NORMATIF	CULTURAL-COGNITIF ¹⁵
Règles et lois	Normes	Croyances
Pression coercitive (conformité par incitations ou sanctions)	Pression morale (conformité par obligation sociale et professionnelle)	Pression mimétique (conformité par mode de perception partagé, naturalité des faits)
Structures régulatrices qui définissent ce qu'il faut faire sous peine de sanctions légales (Hoffman, 99)	Ensemble des attentes, valeurs, normes de société qui définissent l'ordre du souhaitable ou préférable, définissant les buts et imposant les contraintes (Scott, 1995)	Schémas de référence légitimes constitutifs de la réalité et systèmes de croyances élargies liés à l'incorporation de routines et d'habitudes qui orientent l'action.
Loi fiscale (Di Maggio & Powell, 1983); droit civique (Edelman, 1992); contrôle concurrentiel (Garud et al. 2002); fiscalisation avantageuse et aides diverses (Demil & Leca, 2003); gouvernement et ses réglementations dans le secteur de la banque (Deephhouse, 1996; Marquis & Lounsbury; 2007);	Certifications et accréditations (e.g. Selznick, 1949; Dacin, 1997; Brunsson & Jacobsson 2000; Goodrick & Salancik, 1996) → Chartes, standards d'évaluation, procédures (Zucker 1983); certification ISO (Boiral, 2012; Garud et al. 2002); Forme moins explicite : normes professionnelles (Greenwood et al. 2002); convention de gratuité du flux d'information (Farjoun, 2002); rôles normalisés (Wick, 2001),	Rites (Anand & Watson, 2004) mythes organisationnels (Meyer & Rowan, 1991); enjeux idéalisés (e.g. les activistes poursuivent des intérêts idéalistes et collectifs tandis que les sociétés ont des objectifs économiques et matériels - Hoffman, 1999); croyances culturelles (Munir et Phillips, 2005; Lounsbury & Glynn (2001); cadres cognitifs des managers (schémas de pensée et routine) modelés par les institutions (Oliver, 1997) symboles (Lepoutre & Valente, 2012)
Exemples d'études à partir des trois piliers : Caronna (2004) utilise les trois dimensions (culturelle, normative et régulatrice) pour appréhender l'évolution du domaine de la santé aux Etats-Unis (<i>dans</i> Blanc, 2012). Wicks en 2001, à travers une illustration empirique (sur l'explosion d'une mine de charbon), utilise les trois piliers pour souligner comment l'institution a contribué à créer un état d'esprit des individus qui a favorisé leur passivité vis-à-vis des risques d'explosion.		

→ *Le pilier régulateur* fait référence aux structures régulatrices auxquelles se conforment les organisations sous peine de sanctions – soit les pressions coercitives. A l'origine de ce pilier, se retrouvent principalement les structures de gouvernance (Scott, 1999), c'est-à-dire les dispositifs par lesquels le pouvoir et l'autorité sont exercés au niveau du champ tel que les agences gouvernementales, pouvoirs publics (Scott, 1999) et parfois les associations professionnelles (e.g. Demil & Leca, 2003). La pérennité de l'entreprise dépend du respect

¹⁴ Elles peuvent intervenir à différents niveaux: transnational, national, régional, organisationnel (Scott & Meyer, 1983)

¹⁵ Scott (1995) insiste sur le terme *culturo-cognitif* en reprenant le postulat de Zucker (1983, p. 25) par lequel l'élément culturel objectif devient une représentation cognitive.

des règles qui lui sont imposées (e.g. Barnett & Carroll, 1993 ; Boiral, 2003 ; Edelman, 1992) – tel qu’en exemple dans la colonne 1 du tableau. Elles sont le plus souvent perçues comme des contraintes mais peuvent aussi libérer les actions et être favorables aux acteurs (e.g. fiscalisation avantageuse, Demil & Leca, 2003).

→ *Le pilier normatif* traduit les obligations sociales, c’est-à-dire les normes et valeurs de la société, définissant notre rôle (Hoffman, 1999, p. 353) et ce que l’on est tenu de faire compte tenu de ce rôle (Scott, 1998, p. 61-62). Ces normes et valeurs – plus couramment produites par les associations professionnelles (Oliver, 1991 et Scott, 1991)- définissent les buts et imposent les contraintes de comportement (Scott, 1995). Elles sont à l’orée de la dimension régulatrice lorsqu’elles prennent la forme objectivée des certifications et accréditations et de la dimension culturo-cognitive lorsqu’elles se traduisent par des éléments plus abstraits tels que les conventions et valeurs (cf. exemples en colonne 2 du tableau).

→ *La troisième dimension culturo-cognitive* de l’environnement institutionnel est au fondement de la théorie néo-institutionnelle (Voronov & Vince, 2012, p. 63)¹⁶ tel que le retranscrit la définition donnée de l’institution à partir des « significations partagées » qui donnent des cadres cognitifs pour interpréter les comportements (Fligstein, 2001). Des exemples sont donnés dans le tableau 3 de symboles (rites et mythes), croyances, conceptions et cadres partagés par les individus qui modèlent la réalité et la nature des significations pour, au final, canaliser la manière de penser et conduire à des certitudes au-delà des confusions (Scott, 1995).

Ces influences peuvent se repérer au travers des logiques institutionnelles qui fournissent, selon Leca (2006, p. 74), les principes (présupposés, croyances et règles) qui aident les acteurs à organiser les pratiques et « donner sens » à la réalité (e.g. Friedland et Alford, 1991 ; Thornton et Ocasio, 1999). En tant que source culturo-cognitive de l’institution (Scott, 1995), les logiques institutionnelles ont fait l’objet d’une attention particulière, et plus encore avec le renouvellement par l’agence et le processus (e.g. Rao et al. 2003 ; Battilana & Dorado, 2010). Toutefois, cette source de l’institution se limite à la dimension culturo-cognitive et se focaliser sur elle risque de nous faire passer à côté des deux autres dimensions (Sine & David, 2003). C’est pourquoi notre travail considère cette force parallèlement aux normatives et régulatrices, pour une vision complète des influences institutionnelles.

¹⁶ Il s’agit de la vision dominante de l’institution (Farashahi et al., 2005) parce qu’elle a été ajoutée par les travaux néo-institutionnalistes (e.g. Zucker, 1977 ; Meyer & Rowan, 1977, 1991) aux contributions précédentes (normatives par le « vieil institutionnalisme » sociologique et régulatrices par l’institutionnalisme économique, Rizza, 2008).

- **Analyser simultanément les trois piliers pour saisir le contexte de survie**

Plutôt que de se concentrer sur une dimension particulière de l'institution, tel que le font la plupart des travaux néo-institutionnalistes (Farjoun, 2002 ; Trevino et al. 2008), nous sommes convaincus de l'intérêt de prendre en compte les trois piliers simultanément. Les contributions pour chacun des piliers sont déjà suffisamment robustes pour qu'ils puissent servir de grille de lecture complète des enjeux de pérennité des entreprises avec l'institution (Di Maggio & Powell, 1991). Plusieurs travaux NI invitent à prendre en compte les influences régulatrices et normatives, en même temps que les forces culturo-cognitives (e.g. Hoffman, 1999 ; Wick, 2001 ; Farjoun, 2002 ; Caronna, 2004 ; Trevino et al, 2008). Ces travaux incluent des démonstrations empiriques (cf. [Tableau 3](#)) qui montrent l'avantage d'explorer les transformations d'un secteur et leur impact sur l'existence des entreprises à partir des trois piliers institutionnels. L'analyse des piliers institutionnels semble alors pertinente pour appréhender le contexte dans lequel la problématique de survie des grossistes a lieu.

En résumé, l'objectif n'est pas de revenir sur **la notion d'institution** déjà suffisamment renseignée par la TNI, mais de **l'utiliser pour comprendre le contexte dans lequel les actions de survie et de justification de l'activité ont eu lieu. Ce contexte est appréhendé à partir des trois piliers institutionnels (Scott, 1995) qui impactent la légitimité des grossistes.**

2.1.2. *Légitimité et survie des grossistes*

« Institutional Theory is based on the notion that, to survive, organizations must convince larger publics that they are legitimate entities worthy of support » (Meyer et Rowan, 1977)

La TNI relie la problématique de survie des organisations aux institutions à partir de la légitimité (Aldrich & Fiol, 1994). La légitimité est une force durable et principale (Selznick, 1996, p. 273) et même un impératif des organisations pour justifier leur forme et leurs pratiques vis-à-vis des attentes sociales (Greenwood & Hinings, 1996). La légitimité apporte une explication complémentaire aux aspects purement économiques et concurrentiels du succès de l'organisation (Di Maggio, 1991). Ce complément semble d'autant plus important que la problématique de survie *partagée* par les grossistes découle des représentations négatives de leur activité – au-delà de leur concurrence (cf. 1.2).

- **Définition de la de légitimité**

En considérant la légitimité comme étant le concept le plus important de la TNI (e.g. Meyer & Rowan, 1977 ; Zucker, 1977 ; etc.) et majeur en théorie des organisations (e.g. Hannan &

Freeman, 1989 ; Hannan & Carroll, 1992 ; etc.) Colyvas et Powell effectuent une revue de la littérature en 2006 conduisant à définir la légitimité comme (p. 308) :

1. *une auto reproduction des pratiques, croyances et règles* que nous concevons comme étant désirables, appropriées et compréhensibles (Jepperson, 1991 ; Greif, 2005) ;
2. *une conscience collective* où les activités légitimes seront réciproquement interprétées par les individus à travers des présomptions largement partagées (Selznick, 1949) sur les normes des comportements acceptables (Rowan & Meyer, 1977 ; Di Maggio & Powell, 1991) ;
3. *une attente socio-politique* (issue des autorisations étatiques) ou **culturo-cognitive** lorsqu'elle découle des idées, significations, sens partagés (Aldrich & Fiol, 1994) ;
4. *un processus micro* reproduit par les activités humaines (Berger & Luckman 1967). La légitimité est conçue comme un construit social qui se reproduit à travers les interactions en cours.

Ces éléments constitutifs de la légitimité se retranscrivent à travers trois principales sources identifiées dans la revue de littérature de Deephouse & Suchman (2008, p. 69) :

- *Les agents de la légitimité* qui correspondent aux accréditeurs et régulateurs constitués dans l'intention de conférer une légitimité sur un ensemble de sujets définis (e.g. le conseil supérieur du cinématographe constitué pour coordonner et contrôler les actions de l'industrie)
- *Les médiateurs de la légitimité* qui communiquent l'évaluation de la légitimité au cours de ses opérations routinières. Les médias par exemple, ne sont pas seulement un indicateur de la légitimité mais également une source lorsqu'ils influencent l'opinion du public par leurs opérations routinières
- *Les recommandations et lignes directrices* qui construisent la légitimité plus « abstraite » (moins visible mais profondément imbriquée dans la société) c'est-à-dire au caractère plus informel par rapport aux deux autres sources. Par exemple : le langage, les règles sociales (valeurs et normes de la société)

Ces trois éléments guident les observations et évaluations de la légitimité organisationnelle par son audience externe et interne (Deephouse & Suchman, 2008, p. 54). Les travaux NI ont déjà largement montré les enjeux de cette évaluation pour la pérennité de l'entreprise. Tout d'abord par les premiers travaux qui expliquent l'isomorphisme (e.g. Meyer & Rowan 1977 ; Di Maggio & Powell 1983 ; Friedland et Alford 1991, etc.) puis ensuite dans le cadre de son renouvellement par les problématiques d'agence et du processus (Deephouse, 1996 ; Battilana & D'ahunno 2009, Van Dijk et al. 2011 ; etc.). Ces travaux ont notamment fait le lien direct entre la survie des acteurs et leur légitimité (Aldrich & Fiol, 1994) tel que retranscrit dans le [Tableau 4](#). **Comme le soulignent Deephouse & Suchman (2008, p. 50), la TNI a largement développé la manière dont la légitimité permet de trouver une stabilité et de survivre vis-à-vis des pressions externes de l'environnement institutionnel.** Le constat selon lequel la légitimité organisationnelle rentre en résonance avec les lois, le soutien normatif et l'alignement culturel (Scott, 1995) – soit les piliers institutionnels – est déjà largement accepté au sein de l'approche néo-institutionnelle. En conséquence, **la notion de la légitimité est importante pour une analyse contextualisée de la survie.** Nous allons donc utiliser

l'étude de la légitimité pour comprendre la remise en cause de l'activité des grossistes et mettre en évidence les éléments qui ont permis leur survie.

Tableau 4 Exemples de travaux mettant en rapport la légitimité et la survie

Au niveau théorique	Rowan & Meyer (1977) ; Suchman (1995) ; Oliver (1997) ; Deephouse (1999); Hirsh & Andrews (1984) avec deux défis de l'organisation (de performance et de valeurs) liés à la légitimité qui détermine son existence.
Au niveau empirique	Etudes de cas : Alrich & Fiol, 1994 (entrepreneurs) ; Kostova & Zaheer, 1999 (multinationales) ; Zheng, 2010 (Nike) ; Corrélation entre la légitimité et le taux de survie : Singh et al., 1986 ; Baum & Oliver, 1991 ; Ruef & Scott, 1998

- **L'apport de la Grille de Suchman (1995)**

Pour appréhender le contexte de survie des grossistes nous avons choisi l'approche de Suchman (1995) qui est devenue un support majeur des travaux NI consacrés à la légitimité (e.g. Aldrich & Greenwood, 2002 ; Maguire et al. 2004 ; Van Dijk et al. 2011). Elle permet notamment à ces études de disposer d'une définition précise de ce concept (Deephouse & Suchman, 2008). La légitimité y apparaît comme : «*la perception générale que les actions d'une unité sont désirables, convenables et adéquates par rapport à un système de normes et de valeurs* » (traduction dans Suchman, 1995, p. 574). Cette approche de la légitimité permet d'évoluer vers l'analyse du processus et de l'agence (Deephouse & Suchman, 2008), puisque la légitimité peut se perdre ou gagner « *en action* », au côté de la légitimité « *par essence* » en concevant les efforts des acteurs pour gagner, maintenir, ou réparer la légitimité (Suchman, 1995, p. 587). Autrement dit, l'approche de Suchman (1995) s'inscrit dans le renouvellement de la TNI, en étant plus couramment utilisée pour les travaux concernant les stratégies de légitimation des acteurs (e.g. Patriotta & Zheng, 2012). Ces travaux ont surtout décrit l'agence d'un acteur à partir de la grille de lecture des différentes stratégies. Néanmoins, l'approche de Suchman (1995) est également pertinente pour explorer les représentations négatives vis-à-vis des grossistes *par essence* et la perte ou le gain en *action* (pour passer de la remise en cause à la survie). Ce travail de thèse utilise plus particulièrement les trois déclinaisons de la légitimité proposée par Suchman (1995) :

Tableau 5 Synthèse de la grille de légitimité par l'approche de Suchman (1995, p. 578-79)

LEGITIMITE PRAGMATIQUE Satisfaction (des intérêts) de l'audience directe	<i>Légitimité à travers les échanges</i> avec les parties prenantes qui ont un impact positif sur leur bien-être, intérêts personnels (e.g. adoption d'un standard de performance du groupe de pression)
	<i>Légitimité par influence</i> en anticipant les intérêts de ces groupes pour les manipuler sans que cela ne soit lié à l'activité (e.g. offrir un rôle dans l'organisation à un des membres de l'audience)
	<i>Légitimité sur les dispositions</i> naturelles lorsque les attributs de l'organisation donnent la perception à ces groupes de pression, que leurs intérêts sont « <i>pris à cœur</i> » et que leurs « <i>valeurs sont partagées</i> » (p. 579)
LEGITIMITE	<i>Légitimité conséquent</i> e où l'organisation est jugée selon ses accomplissements, son efficacité

MORALE	(e.g. taux de mortalité d'un hôpital, taux de réussite des écoles ; émissions de gaz dans l'industrie)
Évaluation normative dans une logique pro-sociale	<i>Légitimité procédurale</i> en mettant en place les techniques et procédures socialement établies quel que soit le résultat (e.g. pratiques religieuses refusées pour soigner les patients d'hôpitaux même si le taux de mortalité diminue)
	<i>Légitimité structurelle</i> lorsque les caractéristiques générales de l'organisation sont en accord avec le système d'activité pour percevoir qu'il s'agit de la bonne organisation pour ce type de responsabilité et/ou mission.
	<i>Légitimité personnelle</i> du leader sur son charisme et rôle d'entrepreneur moral vis-à-vis du champ (peu développé dans l'approche)
LEGITIMITE COGNITIVE	<i>Légitimité compréhensible</i> lorsque les actions sont rendues compréhensibles dans un environnement cognitif chaotique. Modèle culturel offrant une crédibilité à l'organisation.
Représentation culturelle ancrée dans le champ	<i>Légitimité allant de soi</i> dans un environnement, à l'inverse, où les logiques sont stables et difficilement changeables. L'activité est naturellement compréhensible tant un ensemble d'éléments la rendent évidente sans que l'on ne puisse en expliquer l'origine. Zucker (1983) décrit cette forme de légitimité comme un phénomène d'extériorité et d'objectivité cognitive.

→ La *légitimité pragmatique* est obtenue lorsque l'organisation répond aux intérêts particuliers de différents groupes de pression (e.g. pouvoirs publics, associations professionnelles, producteurs, etc.) qui facilitent, en retour, une évaluation positive de l'organisation (Suchman, 1995, p. 578). Tel que le présente le tableau, cette forme pragmatique peut provenir des échanges directs avec les parties prenantes, des jeux d'influence ou encore d'une satisfaction naturelle de ces parties prenantes, de par les attributs de l'organisation. La légitimité pragmatique qui repose ainsi sur les intérêts de l'organisation et de ses évaluateurs a été conçue dans une approche stratégique (e.g. Pfeffer & Salancik, 1978 ; Pfeffer, 1981) complémentaire à la TNI.

→ La *légitimité morale* concerne l'évaluation du bien-fondé des activités de l'organisation vis-à-vis de la société. Plutôt que de juger les bénéfices des activités pour les intérêts des parties prenantes directes, la légitimité morale¹⁷ reflète une logique pro-sociale qui consiste à évaluer si l'activité « est la bonne chose à faire » (traduction dans Suchman, 1995, p. 579)¹⁸. Elle se traduit par l'usage de critères socialement construits pour évaluer : les résultats et conséquences de l'activité, les techniques et procédures, ainsi que les catégories et structures de l'organisation (Suchman, 1995, p. 579), tel que développé dans le Tableau 5.

→ La *légitimité cognitive* dépend des représentations culturelles allant de soi (plutôt que des critères d'évaluation ou d'utilité). Dans les deux visions évoquées dans le tableau, la légitimité dépend des schémas culturels qui sont difficilement modifiables et justifient naturellement l'existence de l'organisation et de ses actions. Cette forme de légitimité, parce

¹⁷ Suchman (1995) propose le terme de légitimité « morale » plutôt que « normative » pour éviter la confusion faite par certains travaux NI incluant l'ensemble des processus culturels dans le terme normatif.

¹⁸ Les actions morales (e.g. dons à une œuvre caritative, certifications) ne sont pas dénuées d'intérêt et peuvent servir ceux de l'organisation et de l'audience (à des fins pragmatiques) en plus des attentes de la société (Suchman, 1995).

qu'elle est détachée de la personne qui l'a créée et devient littéralement réifiée, est la plus difficile à manipuler mais aussi la source la plus puissante de légitimité (la plus subtile, profonde et durable - Suchman, 1995, p. 583-85).

Selon Suchman (1995) la légitimité organisationnelle peut provenir de ces trois dimensions, simultanément ou successivement. Deephouse & Suchman (2008) offrent un exemple de ce croisement avec la mise en place d'un nouveau médicament qui implique d'abord de respecter la réglementation, mais également de mettre en avant la légitimité cognitive « compréhensible et allant de soi » du nouveau composé chimique, d'indiquer que l'entité est conforme aux valeurs morales vis-à-vis de la bonne santé et enfin, de confirmer les effets bénéfiques pragmatiques (Deephouse & Suchman, 2008, p. 68). **Ces trois dimensions offrent ainsi une grille de lecture complète de la légitimité et cohérente avec celle des piliers institutionnels pour regarder l'impact des influences institutionnelles sur la survie des grossistes.** Ce travail de thèse propose l'analyse de la légitimité au niveau du champ, en écho à l'étude de Colyvas & Powell (2006) pour saisir *le contexte* des dynamiques de survie.

2.2. Le « champ » des grossistes

2.2.1. La notion de champ

Nous proposons d'observer le phénomène de survie des intermédiaires au niveau du domaine organisationnel ou « champ » qui constitue un niveau d'analyse intermédiaire entre la société et l'organisation (Di Maggio et Powell, 1983). Il a été **le niveau principal d'analyse pour expliquer le phénomène d'isomorphisme (Greenwood et al. 2002)¹⁹**. **Encore aujourd'hui, il reste un niveau d'analyse majeur du processus et de l'agence** (Lepoutre et Valente, 2012, p. 286) puisqu'il est nécessaire pour comprendre le comportement des organisations qui sont encastées dans un système social, économique et politique de plus en plus instable avec des frontières entre les organisations devenues plus imperméables (Scott, 1995).

Le domaine organisationnel rassemble un ensemble d'organisations dans une zone de « vie institutionnelle » constituée des mêmes fournisseurs, produits, ressources et agences de régulation (Di Maggio & Powell, 1983, p148). Ces organisations partagent les mêmes systèmes de signification, ont des systèmes de compréhension partagés et interagissent plus souvent entre elles qu'avec d'autres acteurs (Scott, 2008, p. 56). Di Maggio et Powell (1983) invitent à identifier le champ à la suite d'une enquête empirique servant à délimiter les

¹⁹ E.g. isomorphisme mimétique des petites villes dans le cadre des réformes du service administratif américain (Tolbert & Zucker, 1983) ; adoption de la structure multi-divisionnaire par les grandes entreprises américaines (Fligstein, 1990).

frontières de cet ensemble d'organisations à l'intérieur duquel les interactions sont plus importantes. Notre revue de la littérature invite à délimiter le domaine organisationnel avec :

- *les interactions plus importantes* entre les différentes organisations avec la domination d'une structure supra-organisationnelle, l'échange d'information croissant et la prise de conscience d'une appartenance à un même champ²⁰ ;
- *les problématiques communes*, au-delà d'une délimitation des produits et marchés (Hoffman, 1999) ;
- *le capital spécifique* (un ensemble de ressources qui ont une valeur ou existence qui ne se retrouve pas dans un autre champ) (Voronov & Vince, 2012, p. 62)²¹.

L'analyse du champ permet d'étudier une problématique commune à un ensemble d'organisations (Hoffman, 1999) tel que le phénomène de survie des grossistes, en lien avec les influences institutionnelles. Elle permet également de repérer les influences institutionnelles qui sont communes à ses membres (Di Maggio et Powell, 1983). Au-delà de l'isomorphisme, cela aide à mieux rendre compte des dynamiques organisationnelles au sein d'une population d'organisations sujettes aux mêmes pressions institutionnelles (Greenwood & Hinings, 1996, p. 1026-1047 ; e.g. Haveman and Rao, 1997). Dans la même veine, Lounsbury & Ventresca (2003) soulignent l'avantage de ce niveau d'analyse pour un repérage complet des croyances et logiques partagées par les acteurs du champ, ainsi que les facteurs exogènes et macro (e.g. régulations gouvernementales, conditions économiques et demande des consommateurs) qui alimentent ensuite une analyse micro plus approfondie (e.g. Scott et al., 2000). D'autre part, l'ouverture de l'analyse du champ à la perspective temporelle et spatiale (Lounsbury & Ventresca, 2003) invite à s'intéresser au processus de transformation du champ en prêtant attention aux rôles des acteurs (Hoffman, 1999). Il est donc possible d'observer les transformations du champ, en passant de la remise en cause à la reconstruction de l'activité pour ne pas déconnecter les dynamiques locales de cette transformation.

En somme, l'analyse du champ continue d'être valorisée par les travaux NI pour une description plus fine des comportements organisationnels, qui tiennent compte de la structure sociale. **Le champ est par conséquent le niveau d'analyse le plus adapté à l'analyse approfondie du contexte avant d'explorer les dynamiques locales.**

- **L'avantage d'une recherche dans un champ en crise**

Le champ organisationnel est composé de trois éléments clefs : la position des acteurs, les compréhensions et les règles (Hardy & Maguire, 2010). La revue de la littérature amène à

²⁰ Reprise des critères de structuration du champ de Di Maggio (1982) par Di Maggio & Powell, 1983 pour définir le champ.

²¹ Condition tirée de l'influence des travaux de Bourdieu. Les deux auteurs donnent pour exemple l'importance du crédit éducatif dans le champ culturel des musées (e.g. doctorat) différent des qualifications dans le domaine médical.

constater que le degré de ces trois composants varie selon l'état du champ : mature, émergent ou en crise.

Les situations de champ émergent et de champ mature sont celles qui s'opposent et qui ont été les plus fréquemment appréhendées par la TNI. Elles s'opposent puisque le champ mature décrit la situation où les institutions sont plus largement diffusées et acceptées par les acteurs, à l'inverse du champ émergent (Hardy & Maguire, 2010). En d'autres termes, le champ émergent se traduit par une situation équivoque où les catégories ne sont pas encore définies (Navis & Glynn, 2011)²². A l'inverse, dans un champ mature l'architecture est déjà établie (Fligstein, 2001), les demandes de l'environnement s'anticipent facilement et les modèles de relations sont reconnus et stables à travers le temps (Aldrich & Fiol, 1994). C'est donc au niveau du champ mature- où l'homogénéité des logiques et des pratiques est plus évidente (Deephouse, 1996) - que les travaux sur l'isomorphisme se sont développés. Cet état du champ a également servi au renouvellement NI étudiant le processus de transformation du champ et les actions, selon Battilana et al. 2009²³. Les auteurs soulignent également que de nombreux travaux se sont développés ces dernières années au niveau du champ émergent (Rao et al 2000 ; Déjean et al., 2004 ; Maguire et al. 2004 ; Lounsbury & Crumley 2007 ; etc.) puisqu'il permet de saisir l'action pour la formation du champ (e.g. champ cinématographique en France, Demil & Leca, 2003).

Le champ en crise, qui constitue le troisième état identifié (Hardy & Maguire, 2010) semble finalement le moins exploré par la TNI (Hoffman, 1999). Cet état du champ correspond à l'apparition de tensions et contradictions en surface à partir de n'importe quel événement déclencheur (Hardy & Maguire, 2008) en interne ou en externe. Ce deuxième déclencheur correspond à tout état de perturbations transitoires dont les occurrences sont difficiles à prévoir et dont les conséquences sur les organisations sont inamicales et perturbantes (Sine & David, 2003, p. 185)²⁴. Battilana et al (2009, p. 74) mentionnent différents types de chocs exogènes tels que les bouleversements sociaux, technologiques ou encore les discontinuités compétitives et changements réglementaires qui conduisent à un champ en crise. Wicks (2001) propose une étude expliquant l'état de crise du champ à partir des trois piliers institutionnels qui ont conduit les membres à « laisser faire » jusqu'à l'arrivée

²² Il manque les schémas cognitifs pour établir les catégories puisqu'il s'agit d'une période de création de l'activité, alors que dans le champ mature les règles cognitives et formelles stabilisent les règles de concurrence avec des pôles d'acteurs identifiés (e.g. pouvoirs publics, associations professionnelles Demil & Leca, 2003)

²³ E.g. rôle des acteurs dominants (Greenwood & Suddaby 2006) ; coalition avec eux (Greenwood et al. 2002).

²⁴ Les deux auteurs reprennent cette définition du choc exogène de Meyer (1982, p.515) en l'illustrant dans le secteur industriel électrique des Etats-Unis.

du choc exogène pourtant prédictible. En plus de valoriser l'importance des piliers institutionnels pour comprendre la survenue d'une crise, cette étude renforce l'intérêt d'étudier la problématique de survie dans cet état du champ.

Tout d'abord parce que cet état rend la problématique de survie centrale et particulière puisque les actions s'inscrivent dans un contexte d'urgence et de perte de repères. En temps de crise, les repères sur la direction à prendre et comment la prendre (Lawrence, 1999) sont bouleversés puisque les acteurs ne peuvent pas se fier aux comportements passés (les routines) et n'ont pas de vision claire du futur (Dorado, 2005, p. 389). L'enjeu de survie semble alors majeur avec le besoin de *redéfinir* – avec un passé demeurant (Farjoun, 2002) – les catégories qui justifient l'activité.

Cet état du champ a d'autant plus d'intérêt à être étudié qu'il représente un terrain favorable à la création d'alternatives. Le changement imprévisible et soudain à l'issue d'un choc exogène, en effet, offre une plus grande possibilité pour l'ensemble des acteurs d'agir en dehors des consensus établis (Hoffman, 1999). Patriotta et al. (2012) ajoutent qu'il est d'autant plus important de prêter attention aux actions dans un champ en crise, que cela implique des compétences et efforts particuliers jusque-là sous-estimés par les travaux existants (Patriotta et al. 2012, p. 1808). Les deux travaux (Hoffman, 1999 ; Patriotta et al, 2012) appellent à développer de nouvelles recherches dans la situation de crise, à l'issue d'un choc exogène, puisqu'il implique des dynamiques d'actions particulières et peu appréhendées avec le renouvellement de la TNI²⁵.

Notre revue de la littérature conduit à ajouter que les dynamiques d'actions lorsqu'elles ont été appréhendées en situation de crise, concernent le plus souvent une seule entreprise (e.g. Patriotta et Zheng, 2012 avec la gestion d'une crise organisationnelle ; de Holan & Phillips, 2002 avec une étude de cas face au changement institutionnel). Peu de travaux, à notre connaissance, s'intéressent aux dynamiques plurielles lorsque la situation de crise est commune à l'ensemble des membres, alors que cela permettrait de découvrir les différentes réactions face à cette perte de repères. L'étude d'un champ en crise est particulièrement

²⁵ La TNI a plus fréquemment mentionné les chocs exogènes comme un élément clef du changement (Colyvas & Powell, 2006, p. 50) en omettant d'étudier plus en profondeur le rôle des acteurs et leurs actions (Hoffman, 1999). Selon Patriotta et al. (2012, p. 1807) le renouvellement de la TNI a contribué au paradoxe de l'« agent encastré » et beaucoup moins pour comprendre comment les acteurs négocient la légitimité dans un environnement institutionnel fragmenté ou contesté.

propice à la découverte des alternatives pour tout type d'acteur²⁶ y compris les « suiveurs » pour qui la capacité d'agir reste la moins valorisée.

2.2.2. La position de « suiveur » des acteurs dans le champ : la moins considérée

L'approche néo-institutionnelle permet d'identifier différents types d'acteurs selon leur position dans le champ : centrale, périphérique ou une position de suiveur. Les acteurs dominants et périphériques ont fait l'objet du plus grand nombre de développements dans la théorie néo-institutionnelle. Dès les premiers travaux, avec par exemple l'étude empirique de Tolbert & Zucker en 1983 à propos de la réforme administrative des Etats-Unis au 19^{ème} siècle, les acteurs dominants sont mis en évidence dans le cadre de l'isomorphisme mimétique. En raison de leur taille et prestige, ils incitent les acteurs en retrait à adopter les mêmes pratiques perçues comme désirables et convenables.

Ces acteurs dominants sont ensuite mis en évidence par la TNI à partir de leur rôle volontaire dans les transformations du champ. L'accès plus facile aux ressources clés du champ de ces acteurs, en raison de leur position centrale, leur donne la possibilité d'influencer l'évolution du champ à leur avantage. Cette dynamique a largement été montrée par la TNI, le plus souvent avec l'approche de l'entrepreneur institutionnel (e.g. Greenwood et Suddaby, 2006) qui veut maintenir le statu quo et conserver une position centrale dans le champ (e.g. l'étude de l'arrivée de la TNT en France par Ben Slimane, 2012). Cette démarche contraste avec celle des acteurs périphériques²⁷, qu'ils soient de nouveaux entrants (« challengers », Fligstein, 2001) ou des marginaux, qui cherchent le plus souvent à changer les règles du jeu du champ. Les acteurs marginaux sont souvent en marge du fonctionnement (Creed et al. 2010 ; Mair & Marti, 2009)²⁸ et les nouveaux entrants veulent renverser les positions dominantes pour être au centre. Ils correspondent aux acteurs plutôt isolés et prêts à entrer en conflit avec l'institution existante (Hardy & Maguire, 2008). Les auteurs NI ont fait valoir le rôle de ces acteurs en périphérie du champ pour provoquer des changements radicaux et la création d'alternatives (Greenwood & Hinings, 1996 ; Demil & Leca, 2003).

La TNI a porté une attention particulière à ces deux types d'acteurs depuis son renouvellement par l'agence²⁹, alors que **les acteurs suiveurs (« followers ») – positionnés**

²⁶ La rupture avec le consensus établi offre des opportunités d'actions pour toutes les organisations, en partant du postulat qu'elles disposent d'un pouvoir de décision et d'action dans une sphère régulée (Demil & Leca, 2003).

²⁷ Le changement a un coût plus élevé pour des acteurs déjà bien impliqués dans le champ (Demil & Leca, 2003).

²⁸ Ces deux études montrent que malgré le manque de ressources ils sont capables d'intervenir dans l'institutionnalisation.

²⁹ Scott (2008, p. 77-78) définit l'agence comme la « *capacité des acteurs à agir sur l'ordre social – affectant les règles, types de relations et allocation de ressources* ». Une capacité qui se caractérise par le pouvoir et le processus d'interprétation.

entre les acteurs leaders et périphériques (cf. schéma suivant) - semblent négligés. Ces acteurs ont été pris en compte dans l'étude de l'isomorphisme lié au mimétisme (e.g. Tolbert & Zucker, 1983) et le besoin de performance (e.g. Kondra & Hinings, 1998). Tandis qu'il semble plus souvent être synonyme de passivité plutôt que d'agence avec le renouvellement de la TNI³⁰. Par exemple, Zilber en 2002 (p. 17) propose de distinguer les acteurs passifs porteurs des règles du jeu (« carriers ») qui sont *les suiveurs* et les acteurs actifs qui les interprètent et agissent (« interpreters ») pour affiner, maintenir ou rejeter les significations institutionnelles. Pourtant, en considérant que l'agence peut provenir de toutes sortes d'acteurs (Zilber, 2002), les suiveurs devraient pouvoir en faire partie. L'article théorique d'Hinings & Kondra (1998) met justement en avant la distinction entre des suiveurs actifs et des suiveurs passifs. Ces derniers sont dans une situation d'immobilisme et incapables de changer qui les conduit plus probablement à ne pas survivre. Néanmoins, cette étude souligne également des suiveurs capables d'agir et d'évoluer vers de nouvelles alternatives³¹. Notre recherche, qui concerne les grossistes ayant survécu en continuant d'être dynamiques, pourrait porter sur l'agence des suiveurs.

Cette agence semble d'autant plus accessible après un choc exogène qui, en bouleversant les repères, peut modifier leur accès aux ressources (Battilana, 2006) et facilite les interprétations différentes au-delà du consensus établi (Hoffman, 1999). En postulant le pouvoir de discrétion (Demil & Leca, 2003, p. 248)³² alors les suiveurs ne pourraient-ils pas basculer d'une position de « porteur » à « interprète » et jouer un rôle actif ? Dans la mesure où l'agence de ces acteurs est plus souvent négligée et assimilée à du mimétisme, cette thèse s'intéresse à leurs dynamiques spécifiques de survie en posant la question : *Comment les grossistes – y compris ceux occupant une position de suiveurs- font-ils face à une remise en cause de leur activité suite à un bouleversement du champ ?*

Le renouvellement de l'approche néo-institutionnelle permet d'étudier ce phénomène à partir du processus par lequel les organisations interagissent avec les institutions (Suddaby et al. 2010)³³. Le chapitre suivant présente plus en détail l'usage des nouveaux travaux NI.

³⁰ Par exemple, Battilana (2006) propose un travail théorique remarquable pour éclairer les possibilités d'agence malgré des pressions institutionnelles similaires en fonction de la position dans le champ. Cependant, rien n'est dit à propos des suiveurs.

³¹ Les suiveurs seront prêts à changer les pratiques et dévier vis-à-vis de l'institution d'origine, si cela sert leur performance.

³² Il s'agit de leur pouvoir de décision et d'action dans une sphère régulée et normée.

³³ Les auteurs constatent que 8 des 12 articles dans ce numéro spécial de la revue *Academy of Management* que s'inscrivent dans cette démarche.

Synthèse du chapitre 1

L'objectif de ce chapitre était de justifier l'intérêt de notre recherche consacrée à l'objet « la survie des grossistes ». Les grossistes ont largement contribué et continuent de participer au développement de nos sociétés modernes. Ils souffrent pourtant d'une image négative qui les contraint à des remises en cause récurrentes de leur existence. Paradoxalement, les grossistes ont survécu et continuent de se développer.

Cette étude sera conduite à partir de l'approche néo-institutionnelle car la question de la survie est au cœur des préoccupations de cette théorie. Elle rend compte du poids de la structure qui conditionne l'existence et le comportement des organisations, tout en étant capable d'éclairer le travail de l'acteur en interaction avec les institutions.

Les concepts d'institution et de légitimité de la TNI permettent en particulier d'éclairer le phénomène de survie. Ce courant postule, en effet, que les comportements et les performances ne peuvent être entrepris indépendamment des influences institutionnelles (Scott, 1995). C'est tout particulièrement le cas des grossistes qui sont extrêmement sensibles aux évolutions de l'environnement socio-économique et politique (Duchen et al., 2011) et contestés.

Pour cela, nous proposons de conduire l'analyse du contexte à partir des piliers institutionnels (Scott, 1995) et de la légitimité par l'approche de Suchman (1995) qui sont deux grilles de lecture simplifiées pour appréhender une notion relativement complexe, mais dont les trois dimensions offrent une lecture complète et cohérente entre les deux concepts.

Cette analyse se fera au niveau du champ puisqu'il correspond au niveau d'analyse le plus favorable à l'identification des influences institutionnelles et problématiques communes à une population d'organisations (Di Maggio & Powell, 1983 ; Hoffman, 1999). Ce chapitre vient de présenter le choix d'étude dans un champ en crise à la suite d'un choc exogène. Cet état du champ est propice à l'étude des dynamiques de survie par des alternatives originales des acteurs, dans la mesure où les repères se brouillent soudainement (Dorado, 2005) et bouleversent les consensus établis (Hoffman, 1999). L'objectif est de pouvoir rendre compte de ces dynamiques, potentiellement originales au niveau local, avec les acteurs « suiveurs » en controverse de leur assimilation plus fréquente à l'isomorphisme.

En conséquence, la lecture de l'impact des piliers institutionnels sur la légitimité de la population des grossistes, au niveau du champ, est un fil conducteur du contexte. Cette lecture n'est pas centrale à cette recherche mais elle aidera à mieux comprendre et rendre compte des dynamiques locales spécifiques. Ce niveau local, selon Lawrence & Suddaby (2006), semble

indispensable dès lors que les pratiques organisationnelles qui sont construites au niveau macro, par les institutions, entraînent une *re-contextualisation* institutionnelle par l'organisation. C'est en suivant ce raisonnement que nous considérons l'intérêt d'une analyse des dynamiques locales de la survie des grossistes. La recherche se positionne ainsi dans le renouvellement de l'approche néo-institutionnelle pour dépasser la vision passive des acteurs en explorant leurs efforts de manière détaillée, tel que le présente le chapitre suivant.

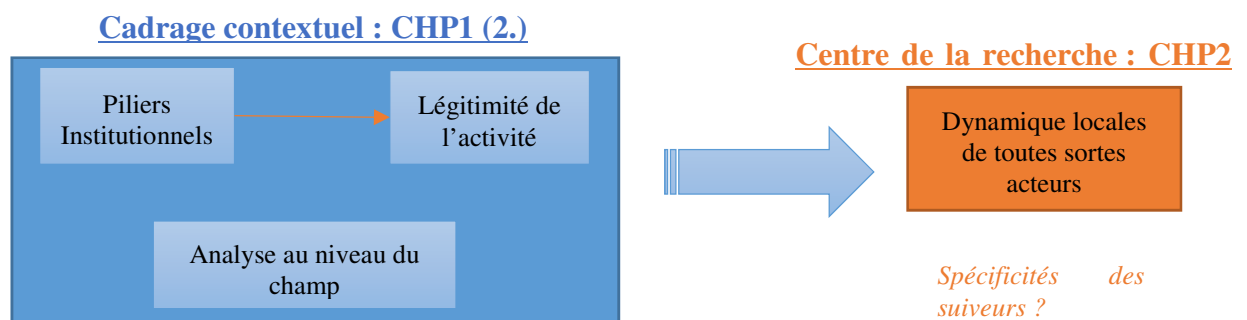


Figure 2 Cadre conceptuel

CHAPITRE 2- CADRE CONCEPTUEL

Ce chapitre permet d'affiner la question de recherche en la positionnant dans la mouvance qui s'intéresse au travail institutionnel. Il s'agit alors d'explorer le phénomène de survie des grossistes sous l'angle des efforts de maintien de la survie organisationnelle.

L'intérêt du travail proposé serait de participer au développement d'une meilleure compréhension des interactions entre organisations et institutions, à la fois par la lecture des spécificités entre acteurs et à la fois par une approche locale du processus (Colyvas & Powell, 2006). Au final, la première section présente les apports de cette recherche pour développer une description au niveau local des réponses hétérogènes. Cette description permettrait d'affiner la compréhension des actions et des efforts des acteurs- au regard des évolutions institutionnelles.

La section suivante affine le cadre conceptuel à partir de la notion des ressources pour explorer les efforts de maintien de la survie organisationnelle par les dynamiques locales. Les ressources sont devenues un concept de plus en plus utilisé par les travaux néo-institutionnels pour appréhender les actions. Il n'y a pas de pouvoir d'agir, en effet, sans les ressources. Nous verrons plus particulièrement les avantages de cette notion pour expliquer les hétérogénéités de comportement et pour regarder les efforts à la fois en réponse à l'institutionnalisation et à la fois pour l'influencer. Cette section présente le projet d'enrichir l'approche conceptuelle des ressources utilisée par la TNI et encore émergente. Ce projet nécessite une approche complémentaire qui permette de disposer d'une lecture claire de ce que l'on entend par « ressources » face au manque de conceptualisation des travaux néo-institutionnalistes.*

La section 3 propose le choix de l'approche de Sewell (1992) pour deux raisons principales. Tout d'abord, elle offre une perspective dynamique permettant de poursuivre la démarche d'exploration du processus. Ensuite, la conceptualisation de la dualité entre les ressources et les règles représente une opportunité, selon nous, de mieux comprendre l'origine des mobilisations de ressources et par suite, la source des actions spécifiques de maintien de la survie. L'approche de Sewell (1992) étant en partie construite à partir des travaux de Bourdieu, notre cadre conceptuel reprend cette voie pour explorer la source des mobilisations de ressources à partir des « habitus » et mieux cadrer les comparaisons des ressources entre les acteurs en disposant d'une typologie existante avec le « capital ».

1. Les apports de la TNI « renouvelée » pour analyser les efforts des acteurs

1.1. Retour sur la perspective de l'acteur et des actions

1.1.1. Mise en perspective de l'acteur : des réponses à l'influence de l'institutionnalisation

Le chapitre précédent évoque le renouvellement de la théorie néo-institutionnelle pour remédier au manque d'analyse du processus d'institutionnalisation au niveau local (Barley, 2008) et à une approche excessivement passive de l'acteur (Battilana & d'Aunno, 2009). C'est au sein même de la TNI que les auteurs critiquent la focalisation excessive sur les phénomènes de convergence (e.g. Di Maggio, 1988 ; Greenwood & Hinings, 1996 ; Hirsch & Lounsbury, 1997 ; Stinchcombe, 1997), particulièrement le mimétisme³⁴, qui sous-tendent implicitement la passivité de l'acteur (Lounsbury, 2008)³⁵. Pour y remédier, l'agenda de recherche néo-institutionnelle s'est orienté vers **l'agence qui traduit le pouvoir d'agir des acteurs et leur capacité d'interprétation vis-à-vis de l'institution** (Scott, 2008, p. 77-78)³⁶. Pour cela, les travaux néo-institutionnels ont étudié l'agence à partir de trois visions principales de l'acteur : l'Etat, les organisations et les individus (Meyer & Jepperson, 2000). En sachant que le niveau par lequel « l'acteur » est mentionné n'est pas toujours clair (Hwang & Colyvas, 2010) il convient de clarifier le regard porté par notre étude sur l'acteur organisationnel. Il s'agit de concevoir les dynamiques d'actions au niveau des grossistes – acteurs organisationnels- sans que cela n'empêche d'explorer les actions locales effectuées par certains individus. Pour éviter les confusions possibles nous proposons que le terme acteur se réfère aux organisations (grossistes) et celui de « personnage » aux individus qui donnent vie à l'organisation. L'acteur organisationnel peut être étudié selon deux orientations principales prises par la TNI. La première est ancrée dans l'article d'Oliver (1991) qui conçoit l'agence au travers des stratégies en réponse à l'institutionnalisation ; la seconde démarre avec l'article de Di Maggio (1988) sur l'entrepreneur institutionnel pour étudier l'agence à l'origine de l'institution.

- **Agence et stratégies institutionnelles**

Suite à l'orientation prise avec l'article d'Oliver (1991), Lawrence (1999) propose le concept de « stratégie institutionnelle ». Il s'agit des stratégies de préservation ou de transformation

³⁴ L'isomorphisme mimétique serait l'idée la plus citée et discutée dans les articles recensés depuis 1980 du Strategic Management Journal qui font références à la TNI (Ben Slimane & Leca, 2010, p. 54).

³⁵ « La critique principale de la théorie néo-institutionnelle concerne le postulat d'une passivité de l'acteur et son incapacité à exercer un comportement stratégique et à exercer une influence sur l'institutionnalisation » (Oliver, 1991, p. 173).

³⁶ Cette définition de l'agence par Scott (2008) s'appuie sur les travaux de Giddens pour évoquer le pouvoir et ceux d'Emirbayer and Mische (1998) pour l'interprétation. Creed et al. (2010, p. 1337) proposent une définition semblable avec la "capacité d'agir sur la base de choix et de pouvoir affecter l'environnement"

des standards institutionnels qui ne sont pas toujours appliquées de manière intentionnelle. Un exemple est donné avec la mise en place d'une nouveauté, en réponse à la demande des clients, qui conduit à de nouveaux standards. Cette notion de stratégie institutionnelle invite à concevoir les dynamiques de réponses aux transformations du champ pour tous types d'acteurs, sans distinctions particulières. Elle permet en plus de concevoir en retour les effets de ces stratégies sur l'évolution des standards (de manière plus ou moins volontaire) pour une vision relativement complète des dynamiques d'interaction entre l'institution et l'organisation.

L'article théorique de Kondra & Hinings (1998), qui a permis de concevoir les suiveurs « actifs » (en page 32), s'inscrit dans cette orientation. Les auteurs soulignent les comportements spécifiques permettant au final de parvenir au même résultat. Cet article repose sur le principe d'équifinalité qui est repris en postulat pour notre travail de thèse, et qui encourage à s'intéresser aux réponses *spécifiques* des acteurs-suiveurs. Plus largement ces deux contributions invitent à regarder l'agence par les stratégies d'actions face à l'institution au-delà de l'avantage concurrentiel³⁷ - au même titre que les différents travaux présentés dans le [Tableau 6](#). Ces différents travaux, en s'inspirant d'Oliver (1991), valorisent une explication de l'agence par les facteurs organisationnels en interne tels que la taille, l'âge et la compétitivité (e.g. Oliver, 1991), les valeurs (e.g. Lawrence & Hardy, 1999), les pratiques, ressources et systèmes de relations différents (e.g. Lepoutre & Valente, 2012). Ces exemples montrent également que les liens entre les stratégies organisationnelles et la structure institutionnelle sont devenus bien établis dans la TNI. Toutefois, on s'aperçoit qu'il s'agit majoritairement de contributions théoriques alors que les illustrations empiriques ont été limitées et mériteraient d'être plus amplement développées (Greenwood & Hinings, 1996 ; Lounsbury, 2008)³⁸. Ce défaut semble en partie s'expliquer par l'orientation plus forte de la TNI vers l'entrepreneur institutionnel au détriment des stratégies institutionnelles.

Tableau 6 Exemples de travaux sur les stratégies de réponse en référence à Oliver (1991)

Westphal & Zajac (1994)	Illustration du comportement de manipulation d'une organisation qui effectue un découplage stratégique entre l'affichage et l'adoption effective des pratiques comptables, en référence à Oliver (1991) pour contrer la vision passive de l'acteur et souligner la poursuite de ses propres intérêts.
Rao (1998)	L'article met en avant les multiples stratégies (dans un même contexte) des associations allant de la résistance à l'acquiescement en référence à l'approche d'Oliver (Rao, 1998, p. 951)
Kondra et Hinings	Explication théorique des hétérogénéités et agence des organisations en fonction : du degré de performance et de conformité à l'institution

³⁷ "Institutional strategy is not so much concerned with gaining competitive advantage based on existing institutional structures as it is concerned with managing those structures-preserving or transforming institutional standards and rules in order to establish a strategically favorable set of conditions." (Lawrence, 1999)

³⁸ De nouveaux travaux sont observés plus récemment avec l'extension de l'approche du travail institutionnel (e.g. Battilana & Dorado 2010 ; Lepoutre & Valente, 2012) mais de manière encore limitée.

(1998)	Diversité de comportement observée avec les « équifinalistes » c'est-à-dire les suiveurs qui avaient un comportement d'isomorphisme (des opérateurs institutionnels) et qui vont agir pour le changement face aux évolutions du contexte en mettant en place des spécificités.
Lawrence & Hardy (1999)	Variations de réponses des organisations dites « médiatrices » dans des domaines où les organisations ont des logiques différentes (e.g. les activistes) en fonction des valeurs en interne plus proches des acteurs centraux ou les acteurs marginaux du champ

- **Entrepreneur institutionnel : une approche à dépasser**

La notion d'entrepreneur institutionnel a été introduite par Di Maggio (1988) pour sortir d'une vision excessivement orientée vers le poids de la structure. Di Maggio (1988) définit ainsi l'entrepreneur institutionnel comme un « *agent qui dispose des ressources suffisantes pour influencer les règles institutionnelles et donc, modifier l'environnement lorsqu'il a un intérêt particulier dans certaines structures institutionnelles* » (Ben Slimane & Leca, 2010). Elle est devenue dominante au cours des années 2000 pour mieux concevoir le rôle des acteurs dans la formation de l'institution. Les travaux qui en découlent ont permis d'affiner la condition de l'agence, tel un entrepreneur institutionnel, en fonction de la position sociale au sein du champ (e.g. Maguire et al. 2004 ; Battilana, 2006). Les travaux sur l'entrepreneur institutionnel ont aussi contribué à mieux décrire cette influence au travers de l'usage des compétences socio-politiques (Leca et al. 2008) qui seront reprises dans la section suivante (e.g. Garud et al. 2002 ; Hwang & Powell, 2005 ; Battilana et al. 2009). Enfin, ils font plus fréquemment mention à des facteurs externes qui déclenchent l'agence, tel que le degré d'institutionnalisation (e.g. Dorado, 2005) et la multiplicité des références institutionnelles (e.g. Creed et al. 2002 ; Seo & Creed, 2002 ; Rao et al. 2003)³⁹. En conséquence l'approche par l'entrepreneur institutionnel (EI) a été centrale pour expliquer que l'acteur cherche et parvient à influencer l'environnement institutionnel dans son intérêt (e.g. Glynn & Lounsbury, 2001). Toutefois, l'approche d'origine encourage à se focaliser sur les efforts des acteurs dominants principalement (Di Maggio, 1988) – avec le regard sur les acteurs disposant du plus de ressources – tel que l'évoquent Garud et al. en 2002. Les développements par cette approche deviennent alors de plus en plus éloignés de la TNI avec la focale sur l'acteur « champion » (Maguire et al. 2004), qui serait doté de qualités exceptionnelles (Delmestri, 2009). Cette approche de l'agence a été critiquée pour cette focale (e.g. Zilber, 2002 ; Hallett, 2010) dans la mesure où l'entrepreneur institutionnel ne peut réussir seul mais a besoin du collectif (Dorado, 2005). Pour notre thèse, nous prenons de la distance par rapport à l'entrepreneur institutionnel et proposons de nous intéresser à toutes sortes d'acteurs, sans

³⁹ Oliver mentionne également que l'agence dépend de la force des institutions (degré d'institutionnalisation faible et institutions multiples) mais de manière moins importante qu'avec les travaux sur l'EI.

qu'ils ne soient dominants (e.g. suiveurs), ni que leurs actions ne traduisent une capacité politique et aptitude réflexive exceptionnelles (Delmestri, 2009) et une efficacité irrémédiable (Hardy & Maguire, 2008 ; Lawrence et al. 2011). Bien au contraire, **notre recherche souhaite pouvoir explorer toutes sortes de dynamiques d'actions avec une approche par le processus éloignée de la vision statique** avec l'entrepreneur institutionnel – focalisée sur l'acteur plutôt que l'action (Ben Slimane & Leca, 2010)⁴⁰. Le regard sur les stratégies institutionnelles (Lawrence, 1999) est privilégié car il élargit l'analyse aux réponses multiples et potentiellement sources de changements des standards⁴¹.

Nous retiendrons néanmoins qu'en réponse aux critiques qui lui ont été adressées, la notion d'entrepreneur institutionnel a évolué pour s'intéresser à d'autres acteurs que le dominant (e.g. nouveaux entrants- Ben Slimane, 2012) et pour proposer une approche moins manichéenne de l'agence. Garud & Karnoe (2003), par exemple, croisent la notion d'entrepreneur institutionnel au bricolage institutionnel et montrent les interactions de cet acteur avec d'autres pour réussir l'institutionnalisation. Phillips & Tracey (2007) proposent le bricolage de l'entrepreneur en interne à l'organisation pour ouvrir la notion d'EI aux stratégies organisationnelles. Ce type de contributions permet d'élargir la recherche vers le processus et le niveau local des actions dans le cadre de la nouvelle orientation de la TNI qui adopte une approche plus complexe de l'agence en interaction aux institutions. **Cette approche se développe avec le concept de travail institutionnel, qui permet d'intégrer les contributions précédentes (d'EI, stratégies institutionnelles) en dépassant leurs limites.**

1.1.2. La prise en compte des efforts de tout type d'acteur

Nous avons annoncé dans le premier chapitre le positionnement de la recherche dans le cadre du travail institutionnel parce qu'il offre une vision plus complexe et complète des comportements. La notion de travail institutionnel (TI) est proposée par Lawrence & Suddaby en 2006 – en réponse aux critiques sur l'entrepreneur institutionnel- pour explorer les actions (plutôt que les acteurs) et le processus. Suite à l'intérêt grandissant pour cette approche, Lawrence, Suddaby et Leca (2011, p. 53) affinent la définition du travail institutionnel comme étant l'ensemble « *des efforts des individus et des acteurs collectifs pour affronter, persévérer, consolider, déstabiliser, démolir, s'immiscer dans, transformer et créer de nouveau les structures institutionnelles dans lesquelles ils vivent, travaillent, évoluent et qui leur confèrent*

⁴⁰ Lorsqu'il propose ce concept en 1988, Di Maggio avait pourtant proposé la distinction entre l'institution en tant que résultat et l'institutionnalisation en tant que processus afin d'encourager les recherches sur cette dernière.

⁴¹ D'autre part, les stratégies institutionnelles sont liées au questionnement du succès et de la survie organisationnelle qui est moins important avec la notion d'EI puisqu'elle est destinée à étudier l'influence de l'institution par l'acteur.

rôles, relations, ressources et routines ». L'approche par le TI permet de nuancer l'agence en considérant que les acteurs – organisationnels et les individus en interne- sont contraints par l'institution mais tout de même capables d'y naviguer et de la modeler (Voronov & Vince, 2012, p. 58).

- **Elargissement du périmètre d'action : de la création à la déstabilisation**

Le concept de travail institutionnel a tout d'abord permis d'élargir le périmètre d'analyse de l'agence - jusque-là concentrée sur la modification de l'institution - à trois étapes (la création, le maintien et la déstabilisation) qui sont synthétisées dans le tableau suivant.

Tableau 7 Le travail institutionnel pour trois étapes d'institutionnalisation ou légitimation

Efforts de création de l'institution	Opérations visant à légitimer la nouvelle institution, c'est-à-dire à faire accepter les nouvelles règles de fonctionnement et pratiques. Lawrence & Suddaby (2006) proposent une liste non exhaustive de TI (plaider, définir, motiver, construire des identités, coupler les nouvelles et anciennes pratiques, etc.) en notant qu'il s'agit de l'étape la plus travaillée par la TNI. Elle a ensuite donné lieu à de nouveaux travaux au niveau de l'institution (e.g. mécanismes provoquant le « tournant » avec Guérard et al. 2013 ; processus politique pour la création de standards avec Bartley, 2007) ; cette étape est également saisie au niveau de la légitimation organisationnelle par Kraatz (2009 ; TI servant à la création de l'intégrité organisationnelle).
Efforts de maintien	Efforts pour défendre le statu quo de l'institution. Bien que le champ soit mature, l'institution n'est pas stable par nature mais demande un effort pour s'assurer l'adhésion aux règles et de la reproduction des normes et croyances par les autres individus selon Lawrence & Suddaby (2006). Les auteurs proposent à nouveaux différents TI possibles (e.g. création de mythes et de routines, contrôle de maintien d'ordre etc.) qui rendent compte d' <i>efforts continus</i> (versus immobilisme) pour maintenir les règles, normes et des systèmes de croyances, même lorsque le degré d'institutionnalisation est élevé. Cette étape est appréhendée avec les acteurs centraux qui ont le plus d'avantages avec l'institution existante ; puis avec les actes de résistance au changement (Marquis et Lounsbury, 2007 avec la dérégulation du secteur bancaire). Cette dynamique de maintien est aussi envisagée au regard de l'intégrité organisationnelle (Kraatz, 2009) et finalement du maintien de la survie (Washington et al. 2008)
Déstabilisation	Opérations de remise en cause de l'institution existante qui sont différentes de celles de création puisqu'il s'agit de fragiliser (plutôt que de construire), voire même, de détruire l'institution (e.g. dissocier les pratiques de leurs fondements moraux, contester les croyances, déconnecter les sanctions des récompenses etc.). Les nouveaux travaux avec ce périmètre d'actions (e.g. Maguire et Hardy (2007 ; Ben Slimane 2012, Peton 2013) décrivent une étape marquée par les confrontations entre les tenants du maintien et les partisans du changement.

Ces trois formes se retrouvent et peuvent s'appliquer au niveau du champ puisque Fligstein (2001) a proposé son analyse à trois niveaux : de création, stabilisation et transformation du champ. Par ailleurs, ces efforts peuvent s'observer parallèlement en considérant que ces trois périmètres d'actions peuvent interagir simultanément (Creed et al. 2010) dans une dynamique plus large de maintien de la survie organisationnelle (e.g. Rao, 1998⁴² ; Washington et al. 2008) après une remise en cause, qui a été peu étudiée du point de vue du travail



⁴² L'étude de Rao (1998) ne concerne pas déjà le travail institutionnel, mais en soulignant les efforts du fondateur de l'organisation pour maintenir la pérennité à long terme, il induit l'usage de cette notion pour explorer le maintien de la survie.

institutionnel. Washington et al. (2008) ainsi que l'étude de Kraatz (2000) soulignent que la plupart des travaux portent sur le travail institutionnel vis-à-vis de l'institutionnalisation au niveau macro alors **que cette notion permettrait aussi d'explorer les efforts de maintien de la survie organisationnelle**. Notre thèse s'oriente dans cette perspective en constatant, à partir des stratégies institutionnelles (Lawrence, 1999), que ces efforts se traduisent par des opérations de maintien, création ou de déstabilisation des standards institutionnels, sans que cela ne soit entièrement intentionnel. L'approche par le travail institutionnel permet d'affiner la perspective d'influence des standards par les stratégies institutionnelles, à ces trois périmètres d'actions. L'objectif est ainsi d'explorer les efforts de maintien de la survie façonnés et façonnant les standards institutionnels pour répondre au besoin d'une meilleure articulation entre « *comment l'organisation est constituée* » et « *comment elle incorpore et façonne les pressions institutionnelles* » (Suddaby et al. 2010: 1238).


- **La participation de multiples acteurs, parfois involontaire, avec le travail institutionnel**

Lawrence et al. (2011) insistent sur la notion *d'effort* pour marquer la dimension d'intentionnalité qui est au cœur de l'approche par le travail institutionnel, mais parfois oubliée. Cette intention peut être orientée selon trois axes temporels (Lawrence et al. 2011) : prospective (pour les projets futurs), présente (dans le but d'aménager la situation présente), passée (appui sur des tactiques et schémas d'actions allant de soi parce qu'ils ont été développés à partir des interactions passées). Selon Lawrence et al. (2011) les contributions NI sur le type d'efforts (cf. Tableau 8) se sont surtout orientées vers l'intention projective.

Tableau 8 Contributions des travaux néo-institutionnels sur le type d'efforts pour le travail institutionnel⁴³

Efforts sur les Pratiques 	Travaux qui conduisent à regarder les pratiques pour faire face ou modeler l'institutionnalisation (ancrage complémentaire avec la théorie des réseaux, la sociologie des pratiques). Exemples : Lawrence & Zietsma (2010) proposent trois types d'agence (habituelle, pragmatique, projective) à partir des efforts sur les pratiques et frontières ; Peton (2013) offre un ensemble de répertoires sur les tactiques d'institutionnalisation.
TI sur les schémas culturo- cognitifs 	Pour saisir le TI, Lawrence & Suddaby (2006) ont encouragé le développement de travaux sur la construction du sens conduisant à mobiliser le sensemaking (e.g. Weber & Glynn, 2006); les pratiques de cadrage (e.g. Kaplan, 2008). Plus largement cela a conduit à un développement largement orienté vers les actions au niveau cognitif (au détriment de l'émotionnel, Voronov & Vince, 2012) à partir des efforts de rhétorique.
TI discursif et rhétorique & symbolique	Face au manque d'analyse des mythes et des récits pour appréhender les efforts institutionnels (Lawrence & Suddaby (2006) de nombreux travaux se sont développés. Exemples : analyse discursive dans le cadre des efforts de désinstitutionnalisation (e.g. Maguire & Hardy, 2010) ; importance du récit pour favoriser l'institutionnalisation (e.g. Zilber, 2007) ; au cours des actions politiques (e.g. Zilber, 2002, 2007 ; Bartley, 2007), pour les réseaux sociaux (e.g. Rojas, 2010), le modelage des frontières (e.g. Garud et al

⁴³ Ce tableau sépare ces différents types d'efforts mais les considère possiblement liés. Par exemple : les efforts au niveau des schémas culturo-cognitifs sont composés des efforts rhétoriques et intégrés dans les pratiques ; ils sont aussi sous-jacents au travail identitaire qui peut être à la source des efforts sur les pratiques et frontières.

	2003), etc. Importance du récit au cours du travail identitaire (e.g. Creed et al. 2010)
 TI identitaire	Les efforts identitaires sont évoqués avec l'entrepreneur institutionnel (e.g. Greenwood et al. 2002) mais la notion d'identité est devenue un mécanisme clef plus avec le TI, où la construction et la performance d'identités particulières peuvent affecter l'institution (e.g. Glynn, 2008). Marquis & Lounsbury (2007) soulignent que l'identité professionnelle est source de résistance au changement (e.g. Meyer & Hammerschmid, 2006). Creed et al. (2010) illustrent plus précisément le <i>travail identitaire</i> .

Ce tableau offre une liste non exhaustive des contributions issues des recherches traitant du travail institutionnel et met à notre disposition une grille élargie pour saisir les efforts des grossistes pour survivre en maintenant leur activité d'intermédiaire. Le travail envisagé s'apparente à celui de Kraatz (2009) et de Washington et al. (2008) qui mentionnent par exemple la création de mythes, les récits et histoires de vie par le leader institutionnel, pour créer une vision permettant de modeler les attentes et représentations des parties prenantes (externes et internes). Kraatz (2009) plus particulièrement, propose sept formes de travail institutionnel qui sont semblables à celles recensées dans le tableau (e. g. de rhétorique, de travail identitaire ou encore de modelage des frontières) pour maintenir l'intégrité organisationnelle. Les deux contributions théoriques de Kraatz (2009) et de Washington et al. (2008) encouragent l'utilisation de la notion de travail institutionnel pour ouvrir la boîte noire de l'organisation et explorer le maintien de l'intégrité organisationnelle. C'est en écho à cet appel que nous proposons d'ancrer la recherche sur les grossistes dans une approche du TI qui se focalise sur les actions engagées, celles-ci devant être envisagées par rapport aux institutions (e.g. Kraatz (2009) qui regarde ces efforts face aux demandes institutionnelles plurielles).

La notion de travail institutionnel invite à regarder l'intention qui sous-tend les efforts déployés (Lawrence et al. 2011). En dépassant les limites de l'entrepreneur institutionnel, le travail institutionnel permet de nuancer la notion d'action.

Premièrement, le travail institutionnel relativise les efforts de l'acteur dominant en postulant que l'institutionnalisation est un processus trop complexe pour pouvoir être influencé par un seul acteur (Dorado, 2005). **Le travail institutionnel invite à concevoir les interactions de l'institution avec un ensemble d'acteurs, indépendamment de leurs statuts, de leurs positions ou des ressources qu'ils détiennent (Lawrence et al. 2009).** C'est ainsi que les travaux ont pris en compte l'intervention des acteurs marginaux et challengers (vu en CHP1, 2.2.2) ainsi que le rôle des professionnels et experts (e.g. Marquis & Lounsbury, 2007) sans

que cela ne remette en cause l'entrepreneur institutionnel⁴⁴. **Les travaux de Zilber mettent en évidence cette interaction entre de multiples acteurs** pour l'interprétation (e.g. ethnographie de 2002) et les efforts de rhétorique (e.g. étude de 2007) au cours de l'institutionnalisation. L'aspect collectif n'a donc pas été négligé. Peu de travaux, néanmoins, semblent rendre compte de l'intervention ponctuelle et non volontaire de certains acteurs, lorsque les efforts dans un but personnel viennent s'imbriquer dans un acte collectif (Hwang & Powell, 2005).

Deuxièmement, l'analyse du travail institutionnel relativise les actions en postulant qu'elles ne débouchent pas nécessairement sur l'objectif de départ (Khan et al. 2007, p. 1073-1074). En d'autres termes, le travail institutionnel permettrait d'englober les actions accidentelles, lorsqu'elles n'aboutissent pas aux intentions d'origines. **Malgré cet apport, les travaux NI auraient plus souvent illustré les actions dont l'intention est atteinte que les conséquences imprévues selon Khan et al. (2007).** La dimension hasardeuse du processus d'institutionnalisation semble avoir été négligé au détriment des intentions achevées.

En s'appuyant sur ces deux constats, notre travail de thèse a recours à l'analyse du travail institutionnel en postulant que les efforts intentionnels pour « *maintenir la survie organisationnelle* », selon les termes Washington et al (2008, p. 725), puissent aboutir sur des conséquences imprévues et participer aux transformations du champ. La notion de travail institutionnel est donc utilisée dans notre thèse pour fournir une perspective relativisée de l'action et étendre son analyse à l'organisation en poursuivant la démarche de Washington et al. 2008 et de Kraatz (2009).

1.2. Cadre néo-institutionnel pour étudier les spécificités locales

1.2.1. L'orientation de l'analyse NI vers le micro processus de l'institutionnalisation

Le renouvellement de la TNI se caractérise par un intérêt partagé pour l'analyse micro du processus d'institutionnalisation (Washington et al. 2008, p. 732)⁴⁵. Ces travaux reviennent sur l'ancrage de l'approche néo-institutionnelle dans le constructivisme social de Berger et Luckmann (1967) pour justifier le besoin de retourner aux micro-fondations de l'institution (e.g. Seo et Creed 2002 ; Lounsbury 2008 ; Battilana et d'Aunno 2009 ; Creed et al. 2010 ;

⁴⁴ Cela implique de considérer son intervention pour des motifs différents (Ben Slimane, 2012) dans un ensemble plus large d'interactions et d'actions (Ben Slimane & Leca, 2010 ; e.g. Ben Slimane, 2012 ; Peton, 2013)

⁴⁵ Exemples : avec la notion de stratégies institutionnelles, Lawrence (1999) valorise les contributions de Selznick (1975) pour concevoir la mise en place des valeurs de mission—en interne à l'organisation ; Di Maggio (1988) conçoit l'entrepreneur institutionnel face au regard excessif sur le résultat de l'institution macro ; Lawrence & Suddaby, 2006 reprennent les arguments de Di Maggio (1988) en proposant une notion qui devrait faciliter l'analyse au niveau micro.

Hallett, 2010 ; Van Dijk et al. 2011)- par les interactions courantes entre les individus (Lawrence et al. 2011, p. 54).

Pour revenir à ces fondements micros, Campbell (2004) encourage le développement de recherches par étude de cas au même titre que Lounsbury (2008) qui, par contre, invite à conserver en même temps un regard macro. Il y a en effet deux approches pour ce retour aux fondements micros. La première reprend cette recommandation de conserver un regard macro et appréhende les micro-fondations à partir d'une analyse multi-niveaux (Colyvas & Powell, 2006).), alors que la seconde s'inscrit dans la nouvelle approche par l'institution habitée (« *inhabited institution* »- Hallett, 2010, p. 56). Cette seconde école propose principalement de s'inspirer de l'interactionnisme symbolique (Hallett & Ventresca, 2006 ; Barley, 2008) pour analyser les *interactions* entre les individus plutôt que l'individu en soi (Hallett, 2010, p. 67). Ce type d'analyse permettrait de révéler « *l'agence humaine et les intérêts personnels en créant, maintenant ou changeant l'institution* » (Barley, 2008, p. 495).

Les deux écoles reposent sur le postulat que l'oubli de la dimension locale du processus transforme l'institutionnalisation en « boîte noire » (Zucker, 1991, p.106), mais chacune avec une orientation différente de l'analyse: la première connecte l'agence micro à l'institutionnalisation (macro) et la seconde approfondit l'exploration du processus local par les interactions.

- **Contributions théoriques à partir d'une analyse multi-niveaux ou de l'institution habitée**

Tableau 9 Exemples des deux perspectives d'analyse du processus d'institutionnalisation au micro

Exemples de contributions pour une analyse multi-niveaux	
Barley & Tolbert (1997)	Les deux auteurs proposent un modèle théorique où les scripts ⁴⁶ servent de variable pivot entre les actions au niveau micro et les changements institutionnels au niveau macro (appui sur l'empirie de Barley (1986) à propos du changement technologique en services de radiologie).
Dillard et al. (2004)	Proposition d'une lecture multi-niveaux avec l'approche structuraliste. Trois niveaux : de l'organisation, du champ et de la société, reliés par les variables : ressources, normes et valeurs, représentations et actions.
Exemples de contributions pour une lecture approfondie du processus au niveau local	
Hallett & Ventresca 2006	Contribution théorique sur les rites symboliques avec, par exemple, le « mythe de Rebecca » (tiré de Gouldner, 1954) qui traduit la nostalgie du passé et explique une forme de résistance → vécu de l'institutionnalisation au niveau local à partir de l'idéalisation du passé.
Hallett (2010)	Ethnographie pour regarder comment l'institution est vécue et véhiculée entre les individus en proposant la notion de recouplage (qui ne s'oppose pas au découplage mais traduit l'incarnation des mythes institutionnels au niveau local à partir des interactions entre les individus).
Autres exemples dans le cadre du TI avec : Zilber (2002, 2007) qui se concentre sur la construction de récit et du travail de narration (collectif) au niveau micro et également ; Creed et al. (2010) sur le travail institutionnel lié à l'identité culturelle des individus ; Van Dijk et al. (2011) cas multiples pour explorer comment les acteurs exploitent les conditions micro-institutionnelles au cours de leurs réponses stratégiques à une crise de légitimité.	

⁴⁶ Les scripts sont définis comme des modèles d'interactions (Barley, 1986) qui délimitent les rôles et les liens entre les acteurs à travers un répertoire légitime des actions, interactions et buts dans un domaine particulier (Hwang et Colyvas, 2010, p. 2). Ils sont assimilés aux règles, variable pivot entre le monde des actions et celui des institutions (Boitier & Rivière, 2008)

La première orientation de l'analyse des actions locales, en la reliant au processus macro de l'institutionnalisation, a été développée pour une partie, en s'inspirant de l'approche structuraliste (e.g. Dirsmith et al. 1997 ; Barley & Tolbert. 1997 ; Burns & Scapens, 2000; Greenwood, 2002 ; Dillard et al. 2004). Le tableau précédent offre deux exemples d'études inspirées du structuralisme pour faire le pont entre la vision déterministe de la structure et volontariste de l'individu. Barley & Tolbert (1997) font ce pont en utilisant les scripts comme « variable pivot » entre les deux niveaux. Les scripts sont assimilés aux règles qui composent la structure et qui modèlent (contraignent ou habilitent) les actions. Cette étude offre une contribution théorique expliquant le processus multi-niveaux de l'institutionnalisation, tout comme le second exemple donné avec l'étude de Dillard et al. (2004) (cf.

Tableau 9). Peu d'illustrations empiriques ont donné suite à ce type de contributions. Les recherches faisant réellement la connexion entre les institutions et les individus sont peu nombreuses (Battilana 2006; Battilana & d'Aunno, 2009) alors que cela affinerait la compréhension du processus d'institutionnalisation (Battilana et al. 2009, p. 91). Colyvas & Powell (2006) proposent alors une grille d'analyse à trois niveaux :

- de la société pour le contexte institutionnel,
- du champ pour le processus de légitimation
- de l'individu pour le processus d'internalisation des pratiques allant de soi.

Les auteurs encouragent l'analyse simultanée des trois niveaux en insistant sur le besoin plus particulier d'empiries au niveau des individus.

L'approche par l'institution habitée est particulièrement propice à ce type d'empirie puisqu'elle s'intéresse à la manière dont l'institutionnalisation est vécue et véhiculée par et *entre* les individus. Deux exemples sont donnés avec le tableau 9 mais d'autres pourraient être proposés (e.g. Binder, 2007 l'utilise pour expliquer les réponses plurielles entre différents services de l'organisation). Là encore, les auteurs constatent un nombre trop faible de travaux empiriques (e.g. Hallet & Ventresca, 2006 ; Barley, 2008).

- **Le manque d'illustrations empiriques au niveau local**

Nous retiendrons néanmoins que l'intérêt croissant porté à l'exploration du micro processus d'institutionnalisation (Washington et al. 2008) a conduit à compléter la TNI (e.g. Zilber, 2002, 2007 ; Creed et al. 2010). Pour autant, ces auteurs justifient eux-mêmes leur démarche par le manque d'empirie des actions au niveau local et encouragent de nouvelles recherches suivant cette démarche (Creed et al. 2010 ; Lepoutre & Valente, 2012). Le constat établi avec

les deux orientations d'analyse évoquées (cf. Tableau 9) vaut donc pour l'ensemble des travaux s'intéressant au niveau micro qui, **selon Hallett & Ventresca (2006), se sont largement développés dans une perspective théorique alors que les contributions empiriques, par études de cas, sont encore limitées :**

“Over the past two decades, the relationship between structure and agency has received considerable attention. What has become less common since midcentury is the use of organizational case studies that give detailed empirical flesh to those relations” (Hallet & Ventresca, 2006, p. 231).

Ce bilan en 2006, reste valable en 2008 selon Barley (2008), et encore en 2012 selon l'étude de Voronov & Vince (2012, p. 59) qui mentionne le besoin d'analyse au niveau micro pour mieux comprendre ce que font les agents et comment ils vivent l'institutionnalisation. Cette remarque est aussi valable pour le processus de légitimation, selon Colyvas & Powell (2006), avec un manque de données sur la manière dont la légitimité est acquise, répliquée et même perdue au niveau local, pour y faire apparaître la conscience collective. Selon Battilana & D'Aunno (2009), les travaux néo-institutionnels devraient redoubler d'effort pour combler ce manque d'illustration du processus d'institutionnalisation ou de légitimation au niveau micro.

Notre thèse adhère à ce type de démarche en explorant la survie des grossistes à travers l'analyse des efforts au niveau intra-organisationnel. Cela répondrait plus particulièrement au besoin d'analyse du « comment » au niveau intra organisationnel en constatant que : « l'analyse du processus intra-organisationnel a été un aspect négligé de l'analyse » (Lounsbury & Crumley, 2007, p. 994). Suddaby et al. 2010 soulignent le besoin de décrire plus profondément « comment » les acteurs interagissent avec l'institution pour mieux articuler la manière dont l'organisation est constituée avec la manière dont elle est structurée et structure l'institution (Suddaby et al. 2010). Le cadre conceptuel choisi pour cette thèse avec le travail institutionnel utilisé *au sein* de l'organisation pour maintenir la survie organisationnelle (Washington et al. 2008) s'inscrit dans cet objectif.

1.2.2. Le besoin de décrire les hétérogénéités de réponses par la dynamique interne

Les travaux NI sur les hétérogénéités se sont développés avec l'analyse des réponses stratégiques à l'institutionnalisation évoquées précédemment (1.1.1) en montrant que ces stratégies peuvent varier d'une organisation à l'autre (e.g. Oliver, 1991, Powell, 1991). De ce fait, les travaux mentionnés dans le [Tableau 6](#) soulignent également les comportements hétérogènes et relativisent le phénomène d'isomorphisme (Powell, 2008). Ils admettent qu'il puisse y avoir de multiples possibilités de se conformer (ou de refuser la conformité) à la même institution (Lepoutre & Valente, 2012). **L'hétérogénéité renvoie pour nous aux réponses variées données à des pressions similaires.**

Les travaux NI ont d'abord expliqué ces hétérogénéités de réponses par les facteurs internes à l'organisation (e.g. valeurs et intérêts particuliers avec Greenwood & Hinings, 1996 ; réseau social, l'histoire passée du dirigeant et de son organisation avec Lepoutre et Valente, 2012). Cette première explication est complétée à partir de l'identité organisationnelle qui permet aux organisations de pouvoir se différencier, en vue de l'avantage concurrentiel, et de rester conformes aux attentes communes à l'ensemble du champ (e.g. Lounsbury & Glynn, 2001 avec le travail discursif). Cette démarche est prolongée par l'étude de Navis & Glynn en 2011, qui propose le terme de « particularité légitime » (*legitimate distinctiveness*) pour concevoir les efforts par lesquels les acteurs parviennent à rester légitimes (en s'alignant aux représentations institutionnelles) tout en se différenciant par rapport à des catégories déjà établies au sein d'un marché. Leur article valorise le travail identitaire à partir du « sensemaking » pour y parvenir dans le cas des entrepreneurs, mais en soulignant que cette démarche peut s'étendre à toutes sortes d'organisations se retrouvant dans un contexte équivoque, dont celles qui devront redéfinir les repères après une crise (Navis & Glynn, 2011, p. 480).

Ainsi, le renouvellement de la TNI encourage à étudier les spécificités des réponses des organisations (Lounsbury, 2008 ; Lepoutre & Valente, 2012) à leur environnement, même quand celui-ci est fortement institutionnalisé (Dillard et al. 2004)⁴⁷. La description de ce qui se joue au niveau local reste à compléter (Lounsbury, 2008) même si l'hétérogénéité des comportements organisationnels n'est pas un phénomène nouveau (e.g. Gouldner, 1954; Selznick, 1953; Perrow, 1972; Pfeffer, 1978; Scott, 1987; Morrill, 1995).

- **Des spécificités intra organisationnelles à éclairer**

Lounsbury (2008, p. 352) souligne la richesse des développements théoriques concernant les comportements hétérogènes, mais également le besoin d'illustrer le processus intra-organisationnel de ce phénomène pour détailler les spécificités entre organisations. Lepoutre & Valente (2012) ajoutent que le manque de travaux empiriques sur les hétérogénéités au niveau micro conduit à une description superficielle de ce phénomène. La revue de la littérature effectuée montre en effet que cette nouvelle orientation de recherche concerne très peu la perspective intra-organisationnelle des comportements organisationnels et des spécificités.

⁴⁷ « Il est prévu que des pressions institutionnelles intenses dans un environnement fortement institutionnalisé produisent des réponses organisationnelles mais celles-ci ne sont pas forcément uniformes entre les organisations [...] De plus, Zucker (1987) déclare que les interpénétrations des organisations par l'environnement institutionnel peut varier d'une organisation à l'autre en fonction des différences entre les organisations » (traduction, Dillard et al, 2004, p. 515).

Plusieurs travaux arrivent au même constat et invitent à se rapprocher du vieil institutionnalisme (e.g. Selznick, 1996 ; Washington et al. 2008 ; Kraatz, 2009) qui est doté de contributions riches et variées sur les actions permettant aux organisations de répondre à l'institution (Hirsh & Lounsbury, 1997). Le rapprochement avec le vieil institutionnalisme permet de rentrer plus en profondeur dans le caractère idiosyncratique de l'organisation (Selznick, 1996, p. 276), tout en conservant les apports NI vis-à-vis de la dimension culturo-cognitive (Selznick, 1996 ; Kraatz, 2009). Il faut attendre les travaux de Washington et al. (2008) et de Kraatz (2009) sur le TI du leader institutionnel pour établir plus explicitement le pont entre les deux approches. Ils reprennent la conception politique de l'organisation⁴⁸ - signifiant la prise en compte de sa dimension humaine (Selznick, 1996, p. 276) – qui conduit à prendre en compte les efforts de maintien de la survie pour obtenir la cohérence en interne et non pas seulement en externe (Washington et al. 2008). Les efforts de maintien sont donc tournés aussi bien vis-à-vis des membres de l'organisation que des parties prenantes externes, en notant dans les deux travaux, l'importance des valeurs et de l'identité construite pour obtenir le consensus en interne. Washington et al. (2008) comme Kraatz (2009) apportent deux contributions théoriques pour concevoir l'approche intra-organisationnelle du TI, inspirée des travaux de Selznick, et orienter de nouvelles recherches empiriques dans cette direction.

Notre projet a pour ambition de répondre à cet appel avec pour premier objectif d'offrir une empirie détaillée du « comment » qui puisse mieux décrire les interactions avec l'institution (Creed et al. 2010 ; Suddaby et al. 2010) ainsi que les spécificités locales (Lounsbury, 2008). Le second objectif est de pouvoir prolonger les explications de la *source* de ces interactions et particularités entre organisations- en écho à la remarque de Lepoutre & Valente (2012) sur l'explication souvent superficielle des hétérogénéités même si, Battilana & Dorado (2010) offrent une description empirique extrêmement détaillée par exemple⁴⁹.

En résumé, notre recherche cherchera à *décrire* plus en détail les dynamiques locales spécifiques et éclairer la *source* de ces spécificités en approfondissant la question de recherche ci-dessous :

Comment les grossistes– y compris ceux occupant une position de suiveurs- mettent en place les efforts spécifiques pour assurer leur survie face à la remise en cause de leur activité ? Et pourquoi ces choix de dynamiques locales spécifiques ?

⁴⁸ « Une coalition, gouvernée par de multiples rationalités et autorités négociées plutôt que comme un système unifié de coordination » (Selznick 1996, p. 275)

⁴⁹ D'autre part, cette contribution explique les hétérogénéités de réponses dans le cadre des logiques institutionnelles et l'étude de Lepoutre & Valente également selon les logiques institutionnelles sans que la question de la survie ne soit centrale.

2. Ressources et les efforts de maintien

2.1. Repenser les ressources dans le cadre du travail institutionnel

2.1.1. *L'importance de la notion des ressources pour le renouvellement de la TNI*

Les ressources apparaissent dès les premiers travaux néo-institutionnels à travers l'impact de l'institution. Selon Zucker, (1983, p. 2), l'environnement institutionnel peut modifier les comportements et redistribuer les ressources différemment entre les acteurs. Il impacte la légitimité mais également la capacité et les ressources de l'organisation (Scott, 1987, p. 487). Cet argument se prolonge jusqu'à concevoir la conformité pour être légitime comme une condition indispensable à l'accès aux ressources (Phillips et al. 2004, p. 637)⁵⁰. Lawrence (1999) évoque la légitimité donnant lieu au renforcement des ressources, mais également la dynamique inverse lorsque les ressources permettent d'agir pour maintenir la survie organisationnelle. Il s'agit de la seconde perspective développée par les travaux NI où les ressources sont elles-mêmes une condition nécessaire pour atteindre la légitimité (e.g. Aldrich & Fiol, 1994, p. 647 ; Rao, 1998).

Dans cette seconde perspective, les ressources sont une condition nécessaire à l'action parce qu'elles sont sources de pouvoir (Lawrence, 1999 ; Rao, 1998 ; Rojas, 2010). Cette notion devient importante dans le renouvellement NI pour dépasser la vision excessivement passive des acteurs. En 2007, par exemple, Khan et al. font la corrélation entre le manque de pouvoir et le manque de ressources des acteurs. C'est donc parce qu'elles expliquent le pouvoir d'agir que les ressources sont devenues une notion centrale avec le renouvellement NI (Hardy & Maguire, 2008 ; Ben Slimane & Leca, 2012) pour explorer l'agence en interaction avec l'institution.

Deux types de travaux se sont développés dans cette perspective⁵¹ : ceux sur l'entrepreneur institutionnel pour modifier l'institution et ceux sur l'approche « stratégique » en réponse à l'institutionnalisation. Les points suivants abordent chacune de ces approches et leur apport.

- **L'approche NI des ressources dans une perspective stratégique**

Les travaux NI avec une approche stratégique des ressources, se servent de cette notion pour étudier les comportements organisationnels face aux pressions institutionnelles. Ces travaux regardent l'impact de ces pressions institutionnelles sur les ressources mobilisées des

⁵⁰ Par exemple, Lawrence et Suddaby (2006) soulignent que les mythes permettent d'atteindre la légitimité et par suite de pouvoir accéder aux ressources matérielles.

⁵¹ Distinction inspirée de la première conceptualisation des ressources par Ben Slimane & Leca en 2012, présenté lors de la conférence AIMS 2012.

organisations⁵². Warnier (2002) par exemple, analyse la constitution des ressources critiques pour obtenir un Avantage Concurrentiel (AC) dans l'industrie du textile en fonction des pressions institutionnelles (qui conduisent à un consensus sur les compétences légitimes). Cet article reflète les contributions principales de ces travaux pour concevoir l'influence institutionnelle sur le choix des ressources « légitimement » critiques.

Tableau 10 Avantages de l'approche NI stratégique des ressources pour concevoir leur caractère socialement construit

	L'institution influence les représentations cognitives pour le choix des ressources	Lien entre la mobilisation des ressources à la légitimité organisationnelle.
Oliver 1997	« Rationalité normative » des managers façonnée par l'institutionnalisation mais qui reste spécifique en fonction de la longévité de la ressource mobilisée (qui augmente sa valeur et le « coût irrécupérable » associé à la modification des habitudes et routines).	Développement des ressources en réponse aux contraintes sociales – pour le besoin de légitimité - avant de pouvoir atteindre un ACD. Constitution d'un capital institutionnel lié à la légitimité de l'entreprise incluant les capacités de soutien au capital ressources (comprenant les actifs et compétences de la firme).
Warnier 2002	Influence similaire conçue au niveau de l'acteur -organisationnel à partir d'une perspective de sensemaking (compétence stratégique qui fait sens auprès des acteurs qui constituent l'environnement de l'entreprise).	Cette étude illustre le processus par lequel une compétence devient légitime socialement au sein d'une industrie et de ce fait, nécessaire pour l'entreprise et l'obtention de l'AC.

Ce tableau synthétise les apports de ces travaux pour concevoir les ressources affectées par la structure sociale (Lounsbury & Ventresca, 2003) à travers deux exemples. La première colonne montre l'intérêt de cette approche pour concevoir que le choix des ressources critiques est modelé par les institutions. La seconde colonne présente l'apport de ce type de travaux pour explorer les ressources mobilisées dans le cadre de la légitimité organisationnelle avec le plus souvent la mise en évidence de comportements hétérogènes entre les acteurs. **Ces travaux dans une approche stratégique encouragent ainsi l'analyse des ressources mobilisées en conséquence des institutions, à la fois pour répondre aux pressions institutionnelles et à la fois façonnées par les institutions. Ces travaux servent aussi à expliquer les comportements hétérogènes à partir des ressources en ne perdant pas de vue le besoin de légitimité.**

Cependant ces comportements sont expliqués dans le cadre de la « particularité légitime » (Navis & Glynn en 2008) qui consiste à concilier le besoin de conformisme pour être légitime avec la recherche de particularité pour être compétitif (cf.1.2.2). Lounsbury & Glynn (2001) par exemple, explorent cette finalité en reprenant les travaux d'Oliver (1997) et notamment la

⁵² En réalité, cette approche compte également des travaux *l'institution-based view of strategy business* « qui conçoivent les ressources et les pressions institutionnelles comme deux variables explicatives séparées de la performance (e.g. Hoskisson et al. 2000 ; Peng, 2002 ; Meyer & Peng, 2005 ; Peng et al. 2009 ; etc.). Meyer et al. (2009) étudient les stratégies d'entrée des multinationales dans des pays émergents, en fonction des ressources (locales ou non) et du degré d'institutionnalisation.

distinction entre le capital ressource pour les actifs distinctifs et le capital institutionnel⁵³ qui est constitué des moyens garantissant la légitimité en support au capital ressources.

Cette approche, par conséquent, s'éloigne de notre projet centrant l'analyse des ressources pour la finalité de l'avantage concurrentiel (AC*) (e.g. Oliver 1997, Warnier, 2002) plutôt que celle du maintien de la survie. L'exploration des stratégies institutionnelles impliquent des ressources particulières et différentes de la recherche d'AC (Lawrence, 1999)⁵⁴. Ben Slimane & Leca (2014) soutiennent ce postulat en donnant l'exemple des stratégies de manipulation (Oliver, 1991), pour justifier l'intérêt de repenser les ressources dans le cadre particulier du TI. Les auteurs semblent pour cela s'inspirer plus particulièrement de la seconde orientation prise par la TNI en explorant les ressources utilisées pour agir sur l'institutionnalisation.

- **Le développement des ressources avec l'Entrepreneur Institutionnel**

Les travaux sur l'entrepreneur institutionnel ont permis de développer une seconde orientation de l'analyse des ressources pour agir sur l'institutionnalisation - plutôt qu'en réponse aux pressions (e.g. Garud et Karnoe 2003 ; Dorado, 2005 ; Greenwood & Suddaby, 2005 ; Battilana et al. 2009). Les ressources sont au cœur de la définition originelle par Di Maggio (1988, p. 14, en 1.1.1 ci-dessus) de l'entrepreneur institutionnel (EI) pour expliquer leur engagement dans la modification de l'institution. Les entrepreneurs institutionnels sont des acteurs qui voient à travers leurs ressources disponibles une opportunité de réaliser leurs intérêts en agissant sur l'institution (Lawrence et al. 2005). La revue de la littérature du concept d'EI par Battilana et al. (2009) montre que les ressources sont un élément majeur pour comprendre l'influence de l'EI sur l'institutionnalisation. Ce constat a d'abord été mis en évidence avec les acteurs dominants qui, grâce à leur position centrale au sein du champ, disposent d'une asymétrie de ressources en leur faveur⁵⁵. Plus le capital de l'acteur est élevé et plus il dispose du pouvoir pour modifier les positions et remettre en cause l'institution (Battilana, 2006).

Dorado (2005, p. 388) souligne que cette mobilisation des ressources est nécessaire pour tout

⁵³ Jourdain (2012) propose que cela corresponde à la capacité à se conformer aux règles du champ et bénéficier d'une opinion positive des parties prenantes externes

⁵⁴ *“Les ressources nécessaires pour opérer une stratégie institutionnelle diffère de celles associées aux stratégies compétitives : les stratégies institutionnelles demandent des capacités à articuler, défendre des pratiques particulières (...)”* (Lawrence, 1999, p.163). En ayant postulé le principe d'équifinalité (Kondra & Hinings, 1998) notre recherche s'éloigne de la logique d'AC.

⁵⁵ Battilana (2006) ainsi que Maguire et al. (2004) soulignent l'avantage de la position centrale au sein du champ qui permet à l'EI de disposer d'un capital supérieur (en référence aux travaux de Bourdieu).

type d'acteurs voulant influencer le changement institutionnel – au-delà de l'acteur dominant. Les travaux suivants ont ainsi relié l'agence aux ressources pour les acteurs challengers (e.g. Ben Slimane, 2012) et plus largement l'ensemble des acteurs encastrés dans plusieurs champs qui disposent ainsi d'un capital supérieur pour influencer l'évolution du champ (Battilana et al. 2009).

Cette approche a ainsi pour contribution principale au regard de notre recherche, de concevoir le lien entre les ressources et le pouvoir d'agir et de l'ouvrir à tout type d'acteurs. Les travaux s'intéressant à l'EI mettent davantage en évidence la relation entre les ressources et le pouvoir des acteurs – par rapport à l'approche stratégique des ressources. Greenwood & Suddaby (2006) soulignent les formes de pouvoir normatif et coercitif par exemple, obtenues à partir des ressources⁵⁶. Le pouvoir se manifeste à travers la capacité à déployer les ressources et les efforts pour modifier les arrangements institutionnels (Rojas, 2010). Cette approche des ressources permet ainsi de postuler l'importance de la notion des ressources pour le pouvoir d'agir en ouvrant ce postulat à toutes sortes d'actions et d'acteurs. Rojas (2010) par exemple, montre les ressources comme une condition essentielle à la capacité d'agir dans le cadre des relations de pouvoir. D'autres travaux le montre dans le cadre du TI, tel que l'analyse des stratégies discursives par Ben Slimane (2012), qui servent à influencer l'accès aux ressources (libéralisation ou raréfaction). Zietsma & Lawrence (2010) proposent aussi une analyse du TI à travers la relation récursive entre les frontières et les pratiques, qui montre comment l'évolution des frontières affecte l'accès aux ressources et inversement, l'importance de mobiliser les ressources pour agir sur les frontières.

Toutefois, les ressources ne sont pas centrales dans ce dernier exemple et plus largement, **la revue de littérature effectuée indique que les travaux sur les ressources sont beaucoup moins nombreux avec le travail institutionnel en comparaison de son utilisation avec l'entrepreneur institutionnel. Pourtant la notion des ressources n'est pas moins capitale puisque Lawrence et Suddaby (2006) évoquent l'importance des ressources en proposant la notion de travail institutionnel.** Ce constat semble en partie résulter des limites identifiées pour les deux perspectives d'analyse des ressources présentées.

⁵⁶ Rojas (2010), par exemple, souligne le pouvoir autoritaire en tant que ressource pour émettre des pressions coercitives, et la réputation ou le réseau en ressources pour émettre un pouvoir normatif.

2.1.2. *Le travail institutionnel pour dépasser les limites des travaux sur les ressources*

Nous venons voir les apports particuliers de chacune des deux approches NI sur les ressources. Ces travaux ont des limites communes que la notion de travail institutionnel pourrait aider à dépasser.

- **Dépasser la vision unique de l'acteur-individuel**

La première limite observée concerne la focale sur l'acteur plutôt que les actions avec tout d'abord une confusion du niveau auquel l'acteur est perçu en évoquant parfois l'acteur organisationnel, parfois individuel sans que la distinction ne soit précisée (Maguire et al. 2004)⁵⁷. On s'aperçoit ensuite, que ces travaux portent le plus souvent sur l'acteur-organisationnel sans ouvrir la « boîte noire » (Zucker, 1991, p.106,) pour explorer plus en profondeur la dynamique interne de mobilisation des ressources. Ce constat effectué avec l'approche NI « stratégique » des ressources (e.g. Oliver, 1997, Lawrence, 1999⁵⁸) est également vrai pour l'EI (e.g. Garud et al. 2002). Même lorsque l'étude de l'agence est au niveau individuel, elle est centrée sur un seul individu qui intervient au niveau macro de l'institution⁵⁹. Cette observation vaut plus particulièrement pour les travaux s'intéressant aux compétences sociales alors qu'en proposant ce concept, Fligstein (1997, 2001) avait pour ambition d'encourager l'analyse des micro-fondations de l'institutionnalisation. **Enfin ce concept a davantage servi à illustrer l'entrepreneur héroïque, selon Lawrence et al. (2005) et la majorité des travaux NI sur les ressources liés à l'acteur individuel⁶⁰.**

Une démarche d'ouverture de la boîte noire pourrait permettre de dépasser cette limite et dépasser le manque de prise en compte évoqué par Battilana et al. (2009, p. 86)⁶¹ de la manière dont sont mobilisées les ressources pour au final mieux comprendre la mise en place des réponses spécifiques dans le cadre de notre recherche. Le positionnement de notre travail dans le cadre du TI facilite cette démarche puisqu'il a justement été conçu pour dépasser la vision de l'acteur-individuel et se concentrer sur la pluralité d'actions, le plus souvent par

⁵⁷ Les auteurs encouragent les travaux à préciser ce que signifie l'acteur, à l'instar de notre distinction (en 1.1.1) entre l'acteur- organisationnel et les personnages au sein de l'organisation

⁵⁸ Oliver (1997) tient compte des représentations cognitives des managers au niveau théorique uniquement et sans que cela ne soit le cœur de la recherche ; Lawrence (1999) donne l'exemple de l'organisation Greenpeace lorsqu'il encourage le regard sur les ressources de l'acteur pour maintenir la légitimité.

⁵⁹ Exemple de la mise en place du marché unique au niveau de l'Europe par Jacques Delors en portant le regard sur influence vis-à-vis des autres acteurs institutionnels)

⁶⁰ A certaines exceptions près telles que l'étude de Zilber (2007) qui met en évidence la dimension collective dans le déploiement des ressources rhétoriques au niveau micro. Plusieurs travaux évoquent la dimension collective avec les ressources (e.g. Arnand & Watson, 2004; Scully et Creed, 2005 ; Philips et Tracey 2007; Fligstein, 2001 ; Lawrence et al, 2005) mais peu d'entre eux s'attachent à l'illustrer empiriquement.

⁶¹ «Par exemple, peu en est dit sur comment les entrepreneurs institutionnels mobilisent les ressources financières, l'autorité formelle et le capital social dans différents contextes» (Battilana et al, 2009, p. 86)

l'intervention de multiples personnages. Le cadrage du TI au niveau intra-organisationnel (à partir des efforts de maintien de la survie) facilite cette démarche avec la prise en compte des membres de l'organisation au-delà des parties prenantes externes (Kraatz, 2009) en allant jusqu'à la dynamique de mobilisation des ressources. Cela permet de dépasser la vision de l'acteur-individuel et de descendre au niveau local pour mieux comprendre *comment* les ressources sont mobilisées. Le TI offre également une approche plus approfondie des ressources en explorant davantage le processus.

- **Dépasser la vision statique des ressources**

Les deux approches (stratégique et de l'EI) proposent une vision plus statique que dynamique des ressources, avec le regard porté sur le choix, le type ou l'accès aux ressources plutôt que sur le processus. Les travaux de l'EI se sont plus facilement intéressés aux talents et stratégies qui permettent aux acteurs d'accéder aux ressources (DiMaggio, 1988; Fligstein, 1997 ; Rao, 1998; Lounsbury et Glynn, 2001) que leur mobilisation (Lawrence et al. 2005). La série exhaustive de tactiques fournie par Fligstein (1997) que les acteurs peuvent utiliser pour engranger les ressources nécessaires à leur projet institutionnel fait écho selon Dorado (2005), au manque de considération du processus :

"This research has advanced our knowledge of the resource mobilization strategies and talents of change agents (DiMaggio 1988; Rao 1998; Aldrich and Fiol 1994; Fligstein 1997). There is little understanding, however, about how this process of mobilization occurs." (Dorado, 2005, p. 404)

Ce constat explique alors le besoin de mieux considérer la manière dont les ressources sont mobilisées (Battilana et al. 2009). Dorado (2005) propose trois types de processus de mobilisation des ressources qui définissent le rythme de changement et le degré de stabilité de l'institution (l'*arrangement* ; l'*exploitation* et l'*accumulation* des ressources dans le temps⁶²). Ce travail semble être la première contribution pour une approche des ressources par le processus. Elle est par contre tournée vers l'entrepreneur institutionnel et nécessite d'être prolongée à d'autres formes d'agence. Le travail institutionnel facilite cette démarche de prolongement en élargissant le périmètre d'actions pour l'analyse (Creed et al. 2010, cf. 1.1.2) jusqu'aux efforts de déstabilisation, création et de maintien de la survie organisationnelle. L'usage du travail institutionnel est d'autant plus cohérent qu'il a été conçu pour s'intéresser au processus des actions et dépasser la vision statique de l'acteur. La notion de travail institutionnel invite ainsi davantage à l'exploration du processus de mobilisation des

⁶² L'*arrangement* est le mécanisme de résolution des problèmes avec les ressources mobilisées; l'*exploitation* consiste à tirer parti des ressources pour modifier l'institution à son avantage (champ fortement institutionnalisé) et l'*accumulation* des ressources à travers le temps a lieu dans le cadre d'innovation lorsque le degré d'institutionnalisation est faible.

ressources. Cette approche par le processus aiderait notamment à dépasser la vision univoque des deux perspectives précédentes.

Les travaux « stratégiques » (e.g. Oliver, 1997 et Warnier, 2002), regardent les mobilisations de ressources qui résultent de l'institutionnalisation et sont limités pour concevoir les efforts pour agir sur l'institution. Il serait pourtant opportun de considérer cette dynamique dans la mesure où les stratégies de réponse peuvent avoir des effets – plus ou moins volontaires- sur l'institution (Lawrence, 1999, vu en 1.1.1 ci-dessus). **Inversement, les travaux de l'EI gagneraient à prendre en compte les effets de l'institution sur les ressources mobilisées pour éviter d'assimiler ces dernières à une agence pure qui soit détachée de la structure (Lawrence & Ventresca, 2003).** Dorado (2005) et Ben Slimane & Leca (2014) qui proposent une lecture des ressources modifiant les institutions, soulignent également l'intérêt d'analyser les effets inverses de l'institution sur les ressources. Dorado (2005) invite à explorer les ressources mobilisées pour faire face à de nouveaux défis avec les évolutions du contexte (e.g. nouvelles marques, pratiques, formes organisationnelles).

La réconciliation de ces deux perspectives univoques de l'utilisation des ressources⁶³ permettrait de découvrir à la fois comment répondre à de nouveaux défis (en conséquence de l'institution) et à la fois la manière d'impacter l'institutionnalisation en écho à la notion de stratégie institutionnelle (Lawrence, 1999). Elle donnerait aussi les moyens de prolonger l'explication des hétérogénéités à partir des ressources mobilisées en conséquence de l'institution pour concevoir la manière dont cette mobilisation affecte l'institution. Enfin, cela permettrait de disposer d'une analyse des ressources conforme avec le développement d'une approche plus en profondeur et relativisée de l'action en s'intéressant au travail institutionnel.

- **Dépasser la vision stratégique des ressources**

La notion des ressources semble avoir peu été utilisée dans le cadre du travail institutionnel en raison des limites qui ont été évoquées et en raison de son utilisation pour une approche excessivement stratégique des actions et de l'asymétrie de pouvoir en faveur des acteurs les plus puissants. L'institution influence le choix des ressources dans l'approche stratégique mais la focale reste l'obtention de l'avantage concurrentiel, tandis que les travaux sur l'EI ont une approche des ressources détenues par l'acteur et déconnectée de la structure sociale. Lounsbury & Ventresca (2003) évoquent des travaux avec la vision stratégique éloignée de la

⁶³ Phillips et al (2000) proposent une vision duale avec l'approche structuraliste de Giddens pour concevoir les ressources au côté des règles culturelles - qui dépendent de l'institution et sont ensuite utilisées par les acteurs pour influencer l'institution. Toutefois, la distinction entre règles et ressources ainsi que la mise en avant de la dynamique sont insuffisantes.

manière dont les ressources sont dépendantes à l'institution qui n'est pas sans lien avec l'ancrage de beaucoup de ces travaux dans la théorie du management par les ressources : la Resource Based-View (RBV*) (e.g. Oliver, 1997 ; Lounsbury & Glynn, 2001 ; Ben Slimane & Leca, 2014).

En s'éloignant de cette approche, notre travail de thèse évite l'assimilation trompeuse des ressources à l'agence purement stratégique dans le but de revenir aux avantages d'explorer les ressources à partir de la théorie néo-institutionnelle pour les relier au contexte institutionnel (Greenwood & Suddaby (2006). Cet ancrage théorique permet d'analyse des ressources mobilisées dans une finalité de légitimation et/ou d'influence de l'institutionnalisation qui sont différentes de celle pour l'AC avec la RBV* (Lawrence, 1999, p. 163). Cela offre également une ouverture plus importante aux ressources culturelles qui sont constituées à partir de l'environnement institutionnel. Une approche néo-institutionnelle des ressources permet de sortir de l'approche technique pour mettre en lumière les règles culturelles qui sont encodées dans l'organisation et la construisent (Rao, 1998).

Notre travail de thèse s'intéresse à la notion de ressources pour ces différents apports en ayant argumenté que le travail institutionnel permettrait de dépasser les limites des deux visions précédentes. Le travail institutionnel invite à ouvrir l'analyse des ressources au processus, aux parties prenantes multiples et aux conséquences inattendues des efforts au niveau local. Notre motivation, en utilisant les ressources pour explorer comment les dynamiques locales spécifiques de maintien de la survie ont lieu, est de pouvoir disposer d'une vision complexe des ressources (liées à la structure, aux règles culturelles) et de repositionner cette notion dans l'approche par le Travail Institutionnel. Son utilisation dans cette approche reste jusque-là limitée alors qu'elle est reconnue comme une notion indispensable à l'agence (Ben Slimane & Leca, 2014). Cette réconciliation de la notion des ressources à celle du TI (Ben Slimane & Leca, 2014) est proposée en tenant compte **des apports des travaux présentés pour lire chacune des dynamiques de mobilisation des ressources** et des *types* de ressources qu'ils proposent déjà.

2.2. Les différentes ressources identifiées par les travaux NI

2.2.1. Présentation des compétences et ressources servant à l'analyse NI

Les travaux NI centrés sur les ressources le sont aussi sur les compétences en les considérant nécessaires pour concevoir l'accès et la mobilisation des ressources⁶⁴. Oliver (1997) propose le « capital ressource » qui regroupe l'ensemble des actifs et compétences de la firme. Scully & Creed (2005) distinguent les compétences (cognitives et sociales) des ressources (matérielles et symboliques) de l'entrepreneur institutionnel. Ben Slimane et Leca (2014) par exemple, proposent une approche des ressources pour le TI composé de deux ressources et deux compétences particulières (pour mobiliser les ressources). Ceci nous amène donc à considérer les compétences dans le cadre des ressources mises en avant par la TNI.

- **Compétences socio-politiques et culturo-cognitives**

Selon Dorado (2005, p.389), un nombre considérable de travaux se sont focalisés sur les compétences et stratégies qui permettent aux acteurs de mobiliser des ressources, principalement les compétences socio-politiques (e.g. Fligstein, 1997, 2001 ; Garud et al. 2002 ; Hwang & Powell, 2005). Cette notion déjà évoquée (en 2.1.2.) a été conçue par Fligstein (1997/2001) comme étant la capacité à *engager* les autres dans l'action collective pour produire ou reproduire l'ordre social au niveau local (Fligstein, 2001, p. 107). Fligstein (1997/2001) propose cette définition en insistant sur le caractère politique de cette compétence qui motive la coopération en fournissant un sens et une identité commune par lesquels les actions sont entreprises et justifiées (Fligstein, 1997). Garud et al. (2002) reprennent cette notion et insistent également sur la nature politique de cette compétence en ajoutant l'obtention du pouvoir par la force (avec la capacité à déployer des pressions coercitives, p. 207) à la dynamique de coopération. Cette compétence est alors décrite comme étant le « talent » de l'agent, à travers la capacité de cassure ou construction de la coalition, pour obtenir le support nécessaire aux nouveaux arrangements politiques adoptés (Dorado, 2005 ; Hwang & Powell, 2005). Elle est nécessaire pour la fabrication des règles (Hwang et Powell, 2005) parce qu'elle permet d'influencer le collectif et de créer le compromis (Rao, 1998) en fonction de ses propres intérêts. Cette compétence a donc été largement appréhendée dans l'approche par l'entrepreneur institutionnel (e.g. Lawrence et al. 2005 ; Scully et Creed 2005 ; Greenwood et Suddaby 2006 ; etc.) et notamment dans le cadre d'études empiriques (Creed et al. 2010, p. 1338), en étant considérée indispensable au cours du processus

⁶⁴ L'importance des capacités est également évoquée (e.g. toutes capacités dont surtout financière Campbell, 2004 ; capacité entrepreneuriale avec l'ensemble des ressources et aptitudes spécifiques à l'entrepreneur Phillips & Tracey, 2007) ; capacités managériales d'adaptation au contexte et de gestion des forces de travail Meyer et al. 2009) mais de manière secondaire.

politique. Hwang & Powell (2005, p. 192) donnent plusieurs exemples de travaux empiriques (e.g. Scott et al, 2000 ; Carpenter, 2001 ; Gray & Schlesinger, 2002)⁶⁵ sur l'entrepreneur institutionnel qui profite des failles politiques pour intervenir dans les arrangements institutionnels.

Au final, cette notion est utilisée par les travaux néo-institutionnels pour explorer l'activité politique servant à convaincre et créer la mobilisation du collectif. Cet objectif est également exploré à travers les compétences culturo-cognitives des acteurs (Scully & Creed, 2005). Ben Slimane & Leca (2014) montrent l'importance des compétences discursives au cours du travail institutionnel, notamment pour assurer l'adhésion du collectif⁶⁶, en donnant l'exemple des stratégies discursives employées dans l'étude de Ben Slimane (2012) sur la TNT. D'autres compétences sont mentionnées (e.g. les compétences émotionnelles avec la capacité d'empathie, Scully & Creed, 2005 ; à se désinvestir émotionnellement ou à créer un sentiment d'équité, Ben Slimane & Leca, 2014), mais de manière limitées puisque les travaux se sont principalement concentrés sur la dimension cognitive (Voronov & Vince, 2012)⁶⁷.

Ces deux types de compétences, socio-politiques et culturo-cognitives, sont comprises dans une appréhension politique de l'agence (e.g. Greenwood et al. 2002) avec les ressources. Tel que le mentionne Dorado (2005, p. 386), l'utilisation de ces compétences au cours du processus politique permet au final l'accès et la mobilisation de ressources. Inversement, être un acteur doté de compétences politiques (sociales et cognitives) dépend des ressources dont on dispose au préalable (Fligstein, 2001 ; e.g. Creed et al. (2010) évoquent les ressources symboliques dotant l'acteur de compétences politiques). Il est donc raisonnable de retrouver la prise en compte des compétences pour les travaux s'intéressant aux ressources (cf. exemples en introduction de cette section 2.2.1). Toutefois, **il semblerait que les travaux se soient le plus souvent intéressés aux compétences et stratégies qui permettent aux acteurs de mobiliser des ressources** (e.g. Stinchcombe 1968; DiMaggio 1988; Rao 1998; Lounsbury 2001) **plutôt qu'aux ressources en elles-mêmes** (Dorado, 2005, p.389). Nous

⁶⁵ L'étude de Carpenter (2001), par exemple, décrit un changement endogène avec des entrepreneurs politiques qui interviennent au cours du 19^{ème} siècle dans la constitution de la bureaucratie avec le gouvernement fédéral des Etats-Unis.

⁶⁶ La capacité de cadrage pour un effort de justification ; la capacité à développer des discours en fonction des différents acteurs lors de la mobilisation de soutien politique ; la capacité à construire des critères d'allocation pour contrôler l'accès aux ressources essentielles (Ben Slimane & Leca, 2014).

⁶⁷ Les compétences culturo-cognitives sont mentionnées aussi bien avec l'approche stratégique (e.g. compétence organisationnelle cognitive Oliver, 1997) que celle de l'EI (compétence cognitive pour la réflexivité sur les arrangements institutionnels à leur avantage Hardy & Maguire, 2008 ; capacité de créativité par Lawrence et al. 2005).

proposons alors de concentrer la recherche sur les ressources en se servant de la palette large déjà proposée par la TNI (Hardy & Maguire, 2008).

- **Palette large des ressources avec les moyens tangibles et matériels**

La synthèse de la revue de la littérature NI sur les ressources en annexe (n°1), fait une distinction majeure entre les ressources tangibles et intangibles dans les typologies proposées. Cette dichotomie s'explique par une référence plus courante à la RBV*. Toutefois, les travaux ont aussi orienté l'approche des ressources au regard des fondements de la TNI (e.g. l'idéologie, Di Maggio, 1991) en proposant les ressources symboliques opposées aux ressources matérielles (Ben Slimane, 2012). Ce constat explique la présentation proposée en séparant les ressources tangibles et matérielles des moyens intangibles et symboliques⁶⁸.

Les ressources tangibles sont largement mentionnées dans les travaux NI (cf. [Tableau 11](#)) avec plus particulièrement la mise en évidence des ressources financières. Elles sont importantes pour obtenir le support politique (Campbell, 2004) et donc, particulièrement significatives pour l'EI (Battilana et al. 2009, p. 83) pour qu'il puisse:

- implémenter un changement généralement coûteux (e.g. Misangyi et al. 2008),
- outrepasser les sanctions (e.g. Greenwood et al. 2002)
- faire face aux effets négatifs de la période d'impopularité de ses idées (e.g. Greenwood, 2006)
- embarquer d'autres acteurs dont les parties prenantes (e.g. Demil & Bensédine, 2005)

Les travaux NI ont montré l'usage des ressources financières pour obtenir le pouvoir avec les acteurs dominants (Lawrence & Suddaby, 2006 ; e.g. Greenwood et Suddaby (2006). Les ressources financières ont aussi été mises en évidence pour la mise en place de nouvelles alternatives, en favorisant l'innovation, et en étant bien souvent accompagnées de capacités intellectuelles (Glynn & Lounsbury, 2001; Lawrence & Suddaby, 2006). L'étude de Sine & David (2003) illustre ces deux dimensions avec le contrôle des ressources financières par les acteurs dominants, puis la mise à disposition de nouvelles ressources financières et intellectuelles par l'Etat qui a favorisé l'innovation des challengers pour engendrer des changements institutionnels.

Les ressources financières sont considérées comme des ressources matérielles au côté des ressources organisationnelles (Hardy & Maguire, 2008) et des moyens physiques (technologie, équipements, matière première localisation etc.) (cf. [Tableau 11](#)). Ces dernières composées des produits et installations ont été moins étudiées que les moyens financiers. Les

⁶⁸ D'autres ressources sont mentionnées par les travaux NI telles que les ressources locales, mais de manière trop marginale pour retenir notre attention dans la synthèse de ces travaux (cf. Tableau en Annexe 1)

travaux qui s'y consacrent (e.g. Ben Slimane, 2012 ; Zietsma & Lawrence, 2011)⁶⁹ permettent de concevoir d'autres ressources que financières pour le «pouvoir d'agir» au cours du TI (Lawrence & Suddaby, 2006).

Au côté des ressources matérielles certains travaux mentionnent les ressources humaines (« e.g. les *employés* ») parmi les moyens tangibles (Leca et al. 2008, p. 35 ; Battilana & Leca, 2009). Les ressources humaines (e.g. Di Maggio, 1991) apparaissent encore moins développées que les ressources physiques dans notre revue de la littérature (cf. annexe 1). Pourtant, Marquis & Lounsbury (2007) soulignent l'importance de ces ressources dès lors que l'on intègre une perspective intra-organisationnelle et plus particulièrement dans le cadre des entreprises de services (tels que les grossistes). Ils illustrent comment le capital humain des entreprises peut fournir une base à la résistance au changement grâce à la présence de formation spécialisée, qualification élevée et une connaissance par l'expérience. Le capital humain est donc tout aussi important à prendre en compte que les ressources matérielles qui dans les deux cas, restent moins couramment évoquées que les ressources intangibles & symboliques.

Tableau 11 Exemples de travaux sur les ressources tangibles et matérielles

Ressources tangibles	Lounsbury et Glynn 2001 ; Sherer P. D & Lee K 2002 ; Maguire et al 2004 ; Greenwood et Suddaby, 2006
Ressources Matérielles	Oakes et al. 1998 ; Dorado, 2005 ; Scully et Creed, 2005 ; Levi et Scully 2007 ; Lawrence & Suddaby, 2006 ; Hardy & Maguire, 2008
Ressources financières (motivations, incitations financières)	Di Maggio, 1991 ; Lounsbury & Glynn, 2001 ; Sine & David, 2003 ; Greenwood & Suddaby, 2006 ; Lawrence et Suddaby, 2006 ; Battilana et al. 2008, 2009
Ressources physiques (produits et installations) et organisationnelles	Physiques (Glynn & Lounsbury, 2001 ; Lawrence & Suddaby 2006 ; Zietsma & Lawrence 2010 ; Ben Slimane 2012) ; Organisationnelles : Greenwood & Suddaby, 2006
Ressources humaines	Ressources humaines (Di Maggio, 1991 ; Battilana & Leca, 2009) ; capital humain (Glynn & Lounsbury, 2001 ; Sine & David, 2003 ; Marquis & Lounsbury, 2007)

- **Les ressources intangibles cognitives et sociales des individus**

Cette seconde catégorie s'oppose aux ressources tangibles. Les travaux dans une approche « stratégique » s'appuient le plus souvent sur la RBV pour mentionner par exemple (Oliver (1997, p. 700) la réputation, la connaissance tacite ou les relations acheteur-offreur. Toutefois les travaux NI se distinguent d'une approche stratégique en faisant le plus souvent référence aux **ressources symboliques** (cf. **Tableau 12**). **Ces dernières sont les plus souvent mentionnées par la TNI en étant opposées aux ressources matérielles** (Hardy & Maguire,

⁶⁹ Ben Slimane (2012) avec la mise en place de la TNT montre les jeux des acteurs sur les ressources matérielles (création des chaînes, libéralisation ou raréfaction des fréquences) pour détenir le pouvoir au sein du champ. Zietsma & Lawrence (2011) soulignent l'impact du TI pour l'accès aux ressources matérielles (e.g. contrôle des forêts dans l'industrie Canadienne). Elles sont tout aussi importantes que les ressources financières pour disposer du pouvoir en créant une relation de dépendance des autres acteurs (Hardy & Maguire, 2008)

2008 ; Ben Slimane, 2012). Ces ressources sont tout d'abord différenciées des ressources matérielles de par leur « propriété morale » qui signifie que plus ces ressources sont utilisées et plus elles se développent (à l'inverse des limites de rareté et d'accès des ressources matérielles) (Scully & Creed, 2005). Ensuite, elles se différencient par leur dimension culturelle. Creed et al. (2010), par exemple, évoquent les récits bibliques, et traditions protestantes utilisées dans la pratique des récits pour souligner des contradictions institutionnelles. Plusieurs auteurs évoquent les ressources culturelles (e.g. Emirbayer & Mische, 1998 ; Hardy et al. 2000 ; Creed et al. 2002 ; Maguire et al. 2004 ; Scully & Creed, 2005 ; Dorado, 2005) avec l'appropriation et l'utilisation des significations culturelles, qui représentent les prescriptions institutionnelles de la manière d'agir, de penser et d'être (Creed et al. 2010, p. 1356). Une partie de ces travaux assimilent ces moyens aux **ressources symboliques** (e.g. Scully et Creed, 2005 ; Hardy & Maguire, 2008 ; Voronov & Vince, 2012) **en mettant dans cette catégorie l'ensemble des ressources culturo-cognitives donc surtout, les moyens rhétoriques et la connaissance**⁷⁰.

Les ressources discursives sont parmi les plus développées au sein des travaux néo-institutionnels (Viale, 2008 ; Voronov & Vince, 2012) qu'ils soient consacrés à l'EI, au travail institutionnel (cf. [Tableau 12](#)) ou au comportement organisationnel (e.g. Hardy et al. 2000)⁷¹. Les discours et récits (Zilber 2007 ; Creed et al. 2010) deviennent des ressources lorsqu'ils sont créés par les acteurs pour donner du sens (Zilber, 2002 ; Hardy & Maguire, 2008), en s'appuyant sur le contexte culturel (e.g. tradition protestante dans l'étude de Creed et al. 2010), sur les principales règles de société (e.g. Haveman & Rao, 1997), sur les standards professionnels (e.g. Dejean et al. 2004) et plus largement sur les catégories et schémas existants (e.g. Hargadon & Douglas 2001). Ce constat conduit à concevoir la mobilisation des ressources discursives dans un contexte donné (Hardy & al. 2000) en s'appuyant sur les éléments de ce contexte (Zilber, 2007).

L'importance des ressources discursives concernent toutes sortes d'acteurs : dominants (e.g. Phillips et al. 2000) ; challengers (e.g. Ben Slimane, 2012), marginaux (e.g. Creed et al. 2010) ; ou encore en interne à l'organisation (e.g. Hardy et al. 2000) avec la prise en compte du collectif (Zilber, 2007). Les ressources discursives se révèlent tout aussi pertinentes pour l'étude des acteurs-organisationnels suiveurs avec le besoin au préalable, tel que le suggèrent Ben Slimane & Leca (2014), d'une connaissance des arguments porteurs.

⁷⁰ Par exemple, Voronov & Vince (2012) incluent la connaissance et les discours dans les moyens symboliques.

⁷¹ Etude du cas d'une ONG internationale opérant au Pakistan où les ressources discursives (narration, symbole métaphore) interagissent avec le caractère performatif pour devenir des affirmations acceptées par les parties prenantes.

La connaissance est la seconde forme de ressources culturo-cognitives qui est évoquée par certains travaux NI (cf. [Tableau 12](#)). Deux niveaux de connaissances sont identifiées par notre revue de la littérature : les connaissances réflexives et techniques (Ben Slimane & Leca, 2014). La première fait référence à la connaissance du champ en profondeur (e.g. Hargadon & Douglas 2001), ainsi que la connaissance d’alternatives (de schémas et de pratiques sous-jacentes) dans d’autres champs (Ben Slimane & Leca, 2014). Ce type de connaissance est comparé à une « boîte à outil » pour concevoir les actions sur l’institution (Dorado, 2005). La réflexivité des acteurs par leurs ressources cognitives aurait d’ailleurs été développée par les travaux NI au détriment de la prise en compte des ressources émotionnelles (Voronov & Vince, 2012). Les émotions pourraient pourtant donner lieu à de nouvelles prises de conscience (Creed et al. 2010).

La connaissance technique est mentionnée par ceux qui s’intéresse au capital humain (Marquis & Lounsbury, 2007) ou intellectuel (Lounsbury & Glynn 2001 ; Sin et David 2003 ; Lawrence et Suddaby 2006). Elle se retrouve à travers les différents travaux évoquant l’expertise technique : pour les stratégies institutionnelles (expertise technique, légale ou politique Lawrence, 1999), pour l’EI (e.g. expertise d’un domaine particulier pour l’activité d’influence Lawrence et al. 2005).

Au côté des ressources discursives et de la connaissance, d’autres ressources intangibles et symboliques son identifiées mais de manière plus éparse :

- *La réputation* de l’acteur entrepreneur (e.g. Battilana et al. 2008 ; Creed et al. 2010) ; des organisations (e.g. Oliver, 1997 ; Glynn & Lounsbury, 2001) et du leader individuel (par son charisme ou celui de son équipe, expérience passée, diplômes De Holan & Phillips, 2002 ; ou son statut, Deephouse & Suchman, 2008) ;
- *l’autorité formelle* (Battilana et al. 2009) qui permet d’être reconnu pour prendre des décisions (Phillips et al. 2000), légitimer des idées pourtant divergentes (Maguire et al. 2004), construire des histoires (Fligstein, 2001), et faciliter la diffusion des discours (Phillips et al. 2004).



Ces ressources renvoient au poids du symbolique (e.g. effet du diplôme selon le contexte culturel) dans lequel se mêlent moyens discursifs et connaissance (e.g. la connaissance alimente la réputation, le charisme facilite la diffusion du discours).

Enfin, la revue de littérature effectuée conduit à distinguer une dernière catégorie parmi les moyens intangibles : le capital social. Il se distingue des moyens culturo-cognitifs mais n’en est pas moins lié. Hoffman (1999) décrit l’importance des relations sociales par lesquelles

transitent les connaissances. Les réseaux sociaux ont plus fortement été mis en avant par les travaux sur l'EI (Battilana et Leca, 2008) en soulignant l'importance de la position centrale de l'agent au sein du réseau (Phillips et al. 2004) avec de multiples liens (Maguire et al. 2004). Ces ressources servent tout d'abord à rassembler plus facilement les différentes parties prenantes divergentes autour d'un même projet (Maguire et al. 2004) et mettre en place l'effort de narration (e.g. Lounsbury & Glynn, 2001). Le capital social est aussi mobilisé pour accéder à d'autres ressources clefs (Dorado, 2005 ; Ben Slimane & Leca, 2014) tel que l'accès aux informations et supports politiques (Dorado, 2005 ; Battilana et al. 2009).

Au final, cette seconde catégorie met plus en avant des ressources spécifiques à une lecture NI (qui n'apparaissent pas dans une typologie traditionnelle de la RBV*) avec l'importance de la dimension culturelle (e.g. l'ensemble des ressources symboliques). Plus largement, cette section vient de montrer l'existence d'une palette large de ressources (Hardy & Maguire, 2008).

Tableau 12 Exemples de travaux sur les ressources intangibles et symboliques

Ressources intangibles	Lounsbury et Glynn 2001 ; Sherer P. D & Lee K 2002 ; Maguire et al 2004 ; Greenwood et Suddaby, 2006
 Ressources Symboliques	Di Maggio, 1991 ; Scully & Creed 2002 ; Hardy & Maguire, 2008
 Ressources discursives ()	Hardy & Phillips, 1999 ; Hardy et al. (2000) ; Hensman, 2003 ; Lawrence & Phillips, 2004 ; Philips et al. 2004 ; Munir & Phillips 2005 ; Hardy & Maguire 2006/2009 ; Wijen & Ansari 2007 ; Zilber, 2007
Connaissances (technique et réflexive)	Lawrence, 1999 ; Lounsbury & Glynn, 2001 ; De Holan & Phillips, 2002 ; Phillips & Tracey, 2007 ; Battilana et al. 2008 ; Voronov & Vince, 2012
Autres ressources symboliques	<i>Position de leader en fonction du charisme, la réputation de par son expérience passée et les diplômes (De Holan & Phillips, 2002). La réputation de la firme ou de l'EI (e.g. Battilana et al. 2008 ; Creed et al. 2010, Oliver, 1997 ; Glynn & Lounsbury). L'autorité formelle (Battilana et al. 2009 ; Phillips et al. 2000 ; Maguire et al. 2004, Fligstein, 200)</i>
Ressources sociales (réseau de contacts)	Lounsbury & Glynn, 2001 ; Maguire et al. 2004 ; Phillips et al. 2004 ; Dorado, 2005 ; Lawrence et al. 2005 ; Battilana & Leca, 2009 ; Rojas, 2010

2.2.2. Ressources : un cadre conceptuel qui reste à préciser

« Despite this centrality, research is often vague as to what is meant by “resources” as well as what is done with them » (Hardy & Maguire, 2008).

Malgré l'importance du concept de ressources et la palette large de ressources explorées par la littérature, **Hardy & Maguire (2008) insistent sur le besoin de clarifier les « ressources ».** Ce constat est repris par **Ben Slimane & Leca (2014)** et confirmé par notre revue de la littérature puisque la plupart des travaux utilisent la notion des ressources sans la définir (e.g. Lawrence, 1999 ; Rao, 1998 ; Phillips et al. 2000 ; Greenwood et al. 2002 ; Lawrence et al. 2005 ; Voronov & Vince, 2012). L'usage d'approches aux fondements opposés (e.g. la RBV avec Lounsbury & Glynn ; l'approche structuraliste avec Phillips et al.

2000)⁷², ou bien sans ancrage théorique ni définition précise des ressources reflète le manque de consensus de la TNI sur ce que la notion des ressources signifie (Hardy & Maguire, 2008) et le besoin d'un cadre cohérent qui puisse dépasser la vision composite actuelle, présentée ci-dessous.

- **Les typologies variées et contradictoires des ressources**

Les contradictions s'observent à partir de la multiplication des typologies (cf. annexe 1), toutes différentes les unes des autres et parfois mêmes contradictoires (cf. tableau 14).

Tableau 13 Echantillon des typologies sur les ressources (cf. annexe 1)

Hardy & Maguire (2008)	Ressources matérielles ; symboliques ; organisationnelles
Beckert (1999)	Finance, connaissance, position sociale
Greenwood et Suddaby (2006)	Ressources politiques, organisationnelles, financières
Di Maggio 1991	Ressources humaines, financières, idéologiques
Battilana et al. 2008	Ressources tangibles: financiers Ressources intangibles: Capital social, Légitimité gagnée, autorité formelle
Glynn et Lounsbury 2001	Capital financier, technologique, intellectuel ; humain, social

Ces contradictions apparaissent par exemple, avec *l'autorité formelle* qui est au sein des ressources matérielles pour Hardy & Maguire (2008) alors que la plupart des travaux la positionnent au sein des ressources symboliques ou bien comme une catégorie à part (e.g. Battilana et al. 2008). Cet exemple reflète également une contradiction de niveau qui s'observe pour d'autres éléments tel que la légitimité et la réputation où parfois la légitimité est une composante de la réputation au sein des ressources (e.g. Phillips et al. 2004) plutôt qu'une finalité alimentée par la réputation. **Deephouse & Suchman (2008) soulignent les confusions persistantes entre les notions de réputation, de statut et de légitimité qui dépendent toutes les trois d'une évaluation sociale à partir de critères culturels** (en donnant l'exemple de la donation à une œuvre caritative qui bénéficie aux trois). Cependant, les auteurs insistent sur leur distinction en raison de leur nature différente : la légitimité concerne une population d'individus ou d'organisations alors que la réputation s'attache à un seul acteur. De plus leur finalité est différente puisque la légitimité est une finalité recherchée et obtenue avec différentes « *ressources stratégiques* » dont la réputation fait partie (Deephouse & Suchman, 2008, p. 59-62). Une meilleure clarification de ce que l'on entend par « ressources » permettrait d'éviter ces confusions.

De même, les travaux mentionnent l'activité ou le processus politique (e.g. Dorado, 2005 ; Lawrence et al. 2005) ou encore les compétences politiques (e.g. Lawrence, 1999 ; Garud et

⁷² En 1991, Oliver utilise la théorie de la dépendance des ressources pour évoquer les différentes stratégies organisationnelles en 1991, sans rentrer dans la dynamique interne. A l'inverse, en 1997 il ancre son modèle des ressources dans la RBV*.

al. 2002) au cours desquels les ressources sont mobilisées. D'autres travaux par contre, évoquent l'usage des « ressources politiques » (e.g. Greenwood & Suddaby, 2006 ; Lawrence & Suddaby, 2006 ; Zilber, 2002) mais sans définir les ressources.

Au niveau des réseaux sociaux, certains travaux insistent sur l'importance de mobiliser les réseaux d'alliés (e.g. Fligstein et Mara-Drita, 1996; Rao, 1998 ; Garud et al., 2002; Greenwood et al., 2002) pour mobiliser les ressources, alors que d'autres assimilent ces réseaux à des ressources (e.g. Maguire et al. 2004 ; Rojas 2010 en ressource normative). **Les ressources sont donc trop souvent définies de manière superficielle (Viale, 2008) et sans cadrage homogène (Ben Slimane & Leca, 2014).**

- **Reprendre les contributions communes au-delà des confusions.**

Au-delà des imprécisions et confusions qui viennent d'être mentionnées, la revue de la littérature aide à dégager des caractéristiques récurrentes pour éclairer la notion des ressources. Par exemple, les oppositions entre les ressources tangibles et intangibles ainsi que entre les ressources « ante » ou « ex post » permettent de faciliter la lecture (cf. [Tableau 14](#)). Cette dernière distinction (inspirée de Greenwood & Suddaby, 2006) consiste à différencier l'analyse des ressources qui opèrent *avant* le changement, qui sont celles des travaux de l'EI pour influencer l'institution, des ressources mobilisées *après* l'institutionnalisation, pour y faire face, qui sont celles des travaux stratégiques. Les travaux NI permettent de lire les deux dynamiques, bien qu'elles ne soient pas abordées simultanément.

[Tableau 14](#) *Eléments constitutifs des ressources au-delà des confusions*

Oppositions dans les typologies	Opposition entre ressources tangibles /intangibles puis symboliques/matérielles puis ressources financières/intellectuelles
	Opposition des ressources « ante » pour modifier l'institution et ex post en réponse à l'institution
Conditions à l'action	Asymétrie des ressources (Greenwood et Suddaby, 2006) d'accès à des ressources « critiques » ante au changement institutionnel (Lawrence et al. 2005) ; ex-post (e.g. Oliver, 1997 ; Lawrence 1999 ; Warnier, 2002)

Quelle que soit la dynamique prise en compte, les ressources sont sources de *pouvoir d'agir*, sous deux conditions : l'asymétrie des ressources et l'accès aux ressources critiques (cf. [Tableau 14](#)). Les travaux NI ont largement mis en avant la condition d'asymétrie des ressources qui dépend de la position sociale, importante à considérer pour notre recherche avec la différence entre les suiveurs et dominants, mais également du niveau de rareté des ressources au sein du champ (Dorado, 2005 ; Ben Slimane, 2012).

Les ressources critiques sont également déterminantes, mais elles sont mentionnées sous différentes perspectives et de manières divergentes au sein de chacune d'elles :

- Dans la perspective culturelle, Phillips et al. (2000) conçoivent les ressources critiques par rapport aux règles culturelles (dans une approche structuraliste) alors que Lawrence et al. 2005 soulignent l'importance des « bonnes ressources » pour ensuite accéder aux ressources culturelles.
- Dans la perspective stratégique, Warnier (2002) conçoit les ressources critiques communes à l'ensemble du champ pour obtenir l'AC alors que Lawrence (1999), propose des ressources critiques différentes, selon la stratégie institutionnelle, pour répondre aux standards institutionnels.

Ce dernier exemple montre une fois de plus les différences de sens donnés aux ressources au sein de la TNI et le besoin de clarifier cette notion avec un cadre de lecture adapté à son utilisation pour le travail institutionnel (Ben Slimane & Leca, 2014).

Notre recherche aspire à affiner la notion des ressources en s'intéressant à la manière dont elles sont mobilisées et par suite, comment elles nourrissent les hétérogénéités dans les réponses des grossistes aux pressions institutionnelles. On privilégiera une analyse du processus de mobilisation des ressources au niveau local. L'approche par le TI invite en effet à se focaliser sur le processus alors que celui –ci reste peu appréhendé (Dorado, 2005). L'analyse du processus permettra l'exploration des ressources mobilisées en réponse aux pressions institutionnelles mais qui en retour, peuvent modifier ces dernières. Ce travail de thèse s'appuiera sur les contributions passées des approches « stratégique » et de l'EI, pour penser les ressources autrement que dans la vision statique et centrée sur l'acteur. **Notre démarche répond à la volonté d'une approche moins superficielle des ressources (Viale, 2008) qui rendent compte des interactions entre les organisations et institutions.**

En somme, l'enjeu est d'approfondir la notion des ressources finalement moins développée que celle des compétences (Dorado, 2005 ; Viale, 2008). Pour ce faire, on s'appuiera sur l'approche de Sewell (1992)⁷³.

3. Conceptualisation dynamique des ressources

3.1. Conceptualisation des ressources par l'approche de Sewell (1992)

3.1.1. *Les ressources comme pouvoir d'agir et de transformer les structures*

Nous avons retenu l'approche de Sewell (1992) parce que les ressources y sont un concept central pour concevoir l'agence vis-à-vis de la structure. Dans le prolongement de l'approche structuraliste (avec les travaux de Giddens), pour mieux concevoir le changement, Sewell (1992) postule que la structure est composée de « *règles et ressources impliquées par une*

⁷³ A l'instar des travaux NI qui ont étudié « comment » les interactions se déroulent entre les organisations et les institutions à partir d'une approche complémentaire (Suddaby et al. (2010).

dynamique récursive dans la reproduction du système social. Les structures sont virtuelles, elles existent uniquement en tant que trace de la mémoire, de base essentielle de la connaissance et en tant qu'exemple pour l'action» (Sewell, 1992, p. 5). C'est justement en intégrant les ressources comme composante de la structure que cette approche théorique conceptualise l'agence. Les relations de pouvoir par lesquelles les structures prennent forme, sont conçues à partir des ressources, soit : « *les moyens de capacité transformative des agents employés comme pouvoir dans le cours des interactions sociales routinières* » (Giddens, 1979, p. 92).

- **Affiner les notions de ressources et de schémas culturels pour expliquer la dualité structure-agence**

Sewell (1992) prolonge cette définition avec deux propriétés des ressources qui rendent possible son opérationnalisation comme pouvoir d'agir et composante de la structure. **La première propriété est celle d'asymétrie des ressources** – en postulant qu'elles sont « *inégalement réparties* » entre les agents. Cette propriété rend mieux compte des ressources comme « source de pouvoir » d'agir et par suite leur caractère indispensable à l'agence (il n'y a pas de pouvoir d'agir sans ressources). **La seconde propriété concerne le caractère réel des ressources** qui remet en cause la définition d'origine de Giddens d'une structure virtuelle qui existe « *uniquement par les traces de notre mémoire* ». La structure ne peut être virtuelle puisque les ressources ont une véritable existence, qu'elles soient matérielles (e.g. un entrepôt) ou même incorporées dans l'esprit des individus, elles n'en sont pas moins observables *dans l'espace et dans le temps* (Sewell, 1992, p. 10)⁷⁴. Pour appuyer cet argument, Sewell (1992) propose une typologie des ressources qui distingue simplement les ressources humaines et les objets (animés ou non, naturels ou fabriqués) puis les ressources corporelles et incorporelles au sein des ressources humaines (cf. Tableau 15)

Tableau 15 Typologie des ressources et caractéristiques des schémas de Sewell (1992) - exemples tiré de son article

TYPOLOGIE DES RESSOURCES PAR SEWELL (1992)	
Ressources non humaines	
Objets animés ou non : Stock d'arme d'un général	
Objets naturels ou fabriqués : Usine d'un capitaliste versus terre d'un paysan	
Ressources Humaines	
Corporelles (physiques, dextérités) : Nombre de soldats qui génère le pouvoir militaire	
Incorporelles (connaissances et émotions) : Connaissances techniques du prêtre pour donner l'Ostie et mener la cérémonie ; Engagement émotionnel des serviteurs auprès du roi, qu'ils vénèrent tout en étant effrayés	
Schémas : virtuels et généralisables qui opèrent à différents niveaux de profondeur de la structure	
Oppositions binaires, conventions, recettes, scénarios, principes d'action ; habitudes sur la manière de parler et se comporter	

⁷⁴ Pour paraphraser Sewell (1992) ce n'est pas le concept désincarné de majesté qui lui donne le pouvoir mais ce sont les vénération et peurs de ces sujets *réels*

Exemples : règles de bienséances ; normes esthétiques, recettes pour un groupe d'action tel que le vote démocratique, une émeute sur la famine ou bien, un ensemble d'équivalences entre « sec-mouillé », « femme – homme » « nature-culture » « public-privé » ; notion d'être humain composé d'un corps et d'une âme etc. protocole et savoir vivre

Pour concevoir la dualité avec les règles, Sewell (1992) s'attache à préciser le contenu de ces dernières qui sont uniquement définies comme des « procédures généralisables » appliquées au cours de la reproduction sociale. Il s'inspire des travaux anthropologiques pour assimiler les règles de la vie sociale à une variété de *schémas culturels*. Ces schémas vont des oppositions binaires qui composent des outils de pensée (e.g. public-privé) jusqu'aux recettes et principes d'actions (cf. [Tableau 15](#)) qui interviennent à des niveaux plus ou moins profonds de la structure (e.g. règles de bienséances à un niveau superficiel) (Sewell, 1992, p. 8-9). Enfin, le terme de « règles » est remplacé par celui de « schémas culturels » pour que le caractère virtuel soit plus apparent. Pour renforcer cette caractéristique expliquée à l'origine par le *caractère généralisable* des règles virtuelles, Sewell (1992, p. 8) ajoute le principe de *transposition*. Les règles sont virtuelles lorsqu'elles peuvent être transposées à une nouvelle situation à la différence des règles concrètes et spécifiques à un champ qui sont assimilées à des ressources. Sewell (1992) donne l'exemple des certifications, plus souvent assimilées au pilier normatif par les travaux NI (Boiral, 2012) alors qu'il s'agit de codifications de règles publiquement établies et devenant spécifiques à un champ (versus virtuelles et généralisables) qui peuvent servir de ressources pour la légitimation de l'activité. Le terme de schémas culturels facilite la distinction avec les ressources et la retranscription des scripts *virtuels* (généralisables et transposables) qui opèrent à différents niveaux de profondeur de la structure.

- **Dynamique duale entre l'agence (ressources) et la structure (règles)**

L'affinement de ces deux composantes de la structure par Sewell (1992) rend désormais opérationnelle l'approche duale par laquelle les ressources sont animées et modelées par les schémas culturels – en conséquence de la structure - et à la fois des moyens de régénérer ou modifier ces schémas – source de la structure. En précisant le caractère réel et observable des ressources (et en affinant le contraste avec les schémas virtuels) il est désormais plus évident de concevoir que l'utilisation des ressources fait perdurer ou disparaître les schémas culturels à travers le temps et l'espace. Par exemple, l'usine n'est pas uniquement une pile de briques, du métal et du bois, mais elle incorpore des schémas par sa forme et le design de la ligne d'assemblage qui caractérisent les règles du contrat de travail capitaliste (Sewell, 1992). **L'approche de Sewell (1992) approfondit la relation interdépendante entre les deux composantes de la structure : sans les ressources pour régénérer les schémas, ils seraient**

voués à l'abandon et à l'oubli, et sans les schémas culturels pour orienter leur direction, les ressources risqueraient se dissiper et se décomposer.

Tableau 16 Exemples de ressources donnés par Sewell (1992)

Ressources en conséquence des schémas	Ressources qui influencent la constitution des schémas
Manifestation et conséquence de la promulgation des schémas culturels	Régénération des schémas (ou non) par l'utilisation des ressources
-La peur et vénération des sujets à leur roi reposent sur la fonction cosmique de la royauté ; -l'importance supérieure des ressources financières dans les entreprises capitalistes.	- Usine dont la forme matérielle valide les règles du contrat de travail capitaliste (cf. corps de texte) ; - pouvoir du prêtre lors de la messe pour transformer le vin en sang et donner l'Ostie provoque un sentiment de bien-être pour les paroissiens qui confirme la règle de la succession apostolique.

Cette approche duale analyse les ressources à la fois en réponse de la structure et à la fois à l'origine de sa modification en réconciliant les deux visions univoques de l'approche stratégique et de l'entrepreneur institutionnel (cf. en 2.1.1).

3.1.2. Synergies entre l'approche de Sewell (1992) et les travaux néo-institutionnalistes

Il n'est pas étonnant de constater l'usage des travaux de Sewell au sein de la TNI dans la mesure où ces **deux approches partagent les mêmes fondements, en reliant l'agence à l'institution ou la structure qui sont deux termes interchangeables selon Barley & Tolbert (1997, p. 5)⁷⁵**. Elles se rejoignent également par les motivations similaires de **proposer une théorie dynamique du changement qui puisse dépasser la vision de l'agent « dopé culturellement »** (Colyvas & Powell, 2006). Le renouvellement de la TNI a en commun avec l'approche de Sewell (1992) de vouloir expliquer le changement endogène de la structure sans déconnecter toutefois l'agence de cette dernière. L'agence n'est pas purement rationnelle et indépendante de la structure puisque les actions sont encadrées dans l'institution qui est composée de règles et de ressources - contraignantes et habilitantes pour les acteurs (Nizet, 2007).

L'approche duale de la structure s'intéresse à l'agence à partir du pouvoir et de la réflexivité des acteurs avant que cela ne devienne une préoccupation de la théorie néo-institutionnelle. La définition de l'agence par Scott (2008) qui a été reprise pour cette recherche (1.1.1) découle en partie de l'approche duale et de la dimension de « pouvoir » proposée à l'origine par Giddens (1987). Selon ces travaux, le pouvoir d'agir dépend de l'acteur instruit des règles sociales (*knowledgeable acteur*, Sewell, 1992). Le niveau de réflexivité de cet « acteur instruit » pouvant varier de la réflexivité consciente (en étant capables de formuler cette

⁷⁵ Selon les deux auteurs, la définition de l'institution en tant que « règles et typifications partagées pour que les acteurs sociaux identifient les catégories, leurs activités et relations » ressemble considérablement à la définition de la structure donnée par Giddens en 1984 (p. 377).

réflexivité) à la « conscience pratique » où les acteurs sont capables d'agir de manière réflexive sans pour autant pouvoir l'expliquer (Giddens, 1987). Dans la mesure où l'approche de Sewell (1992) est dans la continuité de l'approche structuraliste de Giddens (1987), le renouvellement NI reprend les deux contributions majeures de Sewell (1992) concernant la dualité et le pouvoir d'agir pour se préoccuper de l'agence.

- **Sewell (1992) et la théorie néo-institutionnelle.**

Les travaux NI se sont d'abord inspirés de l'approche duale (e.g. Dirmisth et al. 1997 ; Beckert 1999 ; Lawrence 1999 ; Barley & Tolbert, 1997 ; Burns & Scapens, 2000 ; Greenwood et al, 2002 ; Lounsbury & Ventresca ; 2003 ; Dillard et al. 2004 ; Zietsma & Lawrence, 2011) pour justifier l'interdépendance entre le niveau local de l'agence et macro de l'institution (Garud et al, 2007). Le modèle conceptuel de Barley & Tolbert (1997) consacré aux scripts⁴⁶ (cf.1.2.1) s'inspire de l'approche structuraliste pour tenir compte des actions et des institutions sans pour autant les confondre en un seul objet. Cette étude et d'autres encore (e.g. Lawrence, 1999 ; Demil & Leca, 2003) s'inspirent de cette approche pour justifier que les règles (schémas culturels) sont contraignantes mais aussi habilitantes de l'action. La TNI s'intéresse aux scripts pour concevoir la dualité, mais également au pouvoir d'agir par les ressources pour postuler l'action (e.g. Scott, 1995 ; Beckert 1999 ; Creed et al. 2002 ; Maguire et al, 2004 ; Zietsma et Lawrence, 2011).

L'approche de Sewell (1992) est plus particulièrement mentionnée pour justifier le pouvoir par l'asymétrie des ressources (e.g. Fligstein, 2001 ; Greenwood & Suddaby. 2006 ; Hardy & Maguire 2008). Phillips et al. 2000, par exemple, expliquent le pouvoir supérieur des acteurs dominants en raison de leur accès aux ressources critiques qui leur permet ensuite d'influencer les règles et ressources du champ. Reste que l'usage des travaux de Sewell (1992) est limité : peu de travaux se sont attachés à explorer les ressources et leur dynamique duale avec les schémas culturels⁷⁶.

Creed et al. (2002) est l'une des seules études à notre connaissance qui prenne en compte les deux contributions (entre les schémas et ressources) pour expliquer l'agence et le pouvoir de l'entrepreneur institutionnel. Cet article se sert de la définition de l'agence tel un acteur « *instruit* » et reprend les cinq axiomes par lesquels Sewell (1992) conçoit le changement endogène par la dynamique entre les schémas et les ressources (cf. 3.1.3 ci-dessous). Sewell (1992) est cité par les travaux NI pour justifier l'agence à partir de la structure, des ressources

⁷⁶ Les travaux ayant réutilisé la dualité avec les scripts attachent peu d'importance aux ressources tandis que les travaux qui reprennent Sewell (1992) pour l'asymétrie des ressources, s'intéressent peu à la dualité avec les scripts.

et l'approche duale, sans explorer plus en détail comment chacune intervient. Pourtant, la contribution de Sewell (1992) pourrait aider la théorie néo-institutionnelle à préciser la notion des ressources et repenser la place de l'agence dans le cadre du TI.

- **Apports de l'approche de Sewell pour dépasser les limites NI sur les ressources**

Malgré le peu de travaux NI s'appropriant les contributions de Sewell (1992) au niveau des ressources, les articles de Scully & Creed en 2005 (p. 5) et de Creed et al. (2002, p. 480) montrent son intérêt pour expliquer le changement par des acteurs encastrés dans la structure : à partir des mobilisations différentes des ressources selon les interprétations des schémas culturels.

L'article de Creed et al. (2002) souligne le deuxième avantage de l'approche de Sewell (1992) pour concevoir les *ressources culturelles* (les récits, narrations sur des explications culturelles, la maîtrise d'idées et leur transfert, les mythes) qui sont mentionnées par les travaux NI sans qu'il n'y ait de consensus réel sur ce que cela signifie. Creed et al. (2002) utilisent l'approche de Sewell (1992) pour définir les ressources culturelles comme étant les moyens mobilisés sous l'influence de la structure, et *utilisant* les schémas qui émanent de cette dernière. **L'approche de Sewell (1992) offre ainsi un cadre conceptuel explicite des ressources comme étant socialement construites alors que les travaux néo-institutionnels tendent vers une vision excessivement stratégique des ressources avec l'approche par l'EI** (Lawrence & Ventresca, 2003). D'autre part, l'approche de Sewell (1992) rejoint les fondements NI en insistant sur les moyens culturo-cognitifs lors des exemples donnés dans l'article et élargit la considération de ces moyens à des dimensions émergentes au sein de la TNI telles que les émotions (qui sont encore peu conceptualisées dans les travaux NI, Creed et al. 2010 ; Voronov et Vince, 2012) qui sont intégrées au sein des ressources humaines (incorporelles) dans la typologie de Sewell (1992).

En plus d'affiner la notion des ressources de manière cohérente avec les fondements néo-institutionnels, Sewell (1992) offre une lecture dynamique des ressources mobilisées en dualité avec les schémas culturels. Celle-ci permet de différencier les ressources des règles (cf. l'exemple des certifications servant de ressources) alors que la distinction n'apparaît pas toujours évidente dans les travaux utilisant l'approche structurelle (e.g. Phillips et al. 2000). D'autre part, **elle offre une vision dynamique des ressources en cause et conséquence de la structure sociale, pour dépasser les limites d'une approche relativement statique (Dorado, 2005)**. Sewell (1992) rend compte du processus par lequel la dualité a lieu en proposant cinq axiomes éclairant la manière de mobiliser les ressources.

3.1.3. Les axiomes détaillant la dynamique d'action par les ressources

Pour approfondir la dynamique duale entre les ressources et les schémas culturels, Sewell (1992) propose cinq axiomes. Ils permettent d'expliquer comment l'agent en vient à mobiliser les règles et les ressources pour agir vis-à-vis de la structure. Sewell (1992) repart de la définition de l'agence par Giddens tel un « acteur clairvoyant » qu'il approfondit à partir des travaux de Bourdieu (1977/88) pour mieux concevoir comment leur connaissance permet aux acteurs *d'agir*. L'étude des Kabyles par Bourdieu, permet tout d'abord de donner des exemples de cette agence⁷⁷ puis l'approche par les habitus permet de préciser la source et conséquence de cette clairvoyance. **Sewell (1992) compare la notion des habitus à celle de structure en assimilant la « structure mentale » qui compose les habitus aux schémas culturels et le « monde d'objets » aux ressources⁷⁸.** Selon Sewell (1992, p. 14-15) les habitus fournissent les axiomes d'actions et outils de pensée, mais également les ressources, avec l'étude des Kabyles pour exemple (e.g. design de la maison et les objets à l'intérieur qui reproduisent les oppositions culturelles de la société Kabyle et concrétisent les schémas en assignant des tâches, des personnes etc.). Par cette justification, Sewell (1992) s'inspire des travaux de Bourdieu pour proposer les axiomes (cf. [Tableau 17](#)) qui détaillent la dynamique entre les règles et ressources pour expliquer le pouvoir d'agir et le changement.

Tableau 17. Les 5 axiomes pour concevoir le changement de la structure avec le pouvoir d'agir

A1- La multiplicité des structures	Structures aux différentes logiques et dynamiques qui impliquent une palette large de schémas et l'accès à des ressources hétérogènes. → <i>Lien avec les travaux sur les logiques institutionnelles multiples et le TI dans un contexte de pluralisme institutionnel.</i>
A2 Le chevauchement entre structures	Intersection entre les structures multiples qui conduit à des interprétations variées des ressources (cf. P5) ; la clairvoyance entre des schémas contradictoires. → <i>Travaux NI sur les logiques hybrides (Dorado & Battilana, 2010) et la prise de réflexivité par les contradictions entre structures. → Intérêt particulier pour expliquer les hétérogénéités par les ressources : avec les interprétations différentes.</i>
A3-Schémas transposables:	Les schémas peuvent être appliqués dans une palette large de situations, en dehors du contexte dans lequel ils ont été initiés : condition sur la capacité de transposition créative par la connaissance et mobilisation du collectif. (lien avec P1) → <i>Lien avec les travaux mentionnant les expériences en dehors du champ source de changement → Intérêt particulier pour expliquer les créations d'alternatives originales par les ressources mobilisées liées à la connaissance des schémas culturels et capacité de transposition</i>
A4-Imprévisibilité sur l'accumulation de ressources	Conséquences imprévisibles de l'utilisation des ressources existantes dans un nouveau contexte → <i>Intérêt particulier pour concevoir le caractère incertain des ressources mobilisées (lien avec P3 pour la création d'alternatives) : nuancer la vision stratégique des ressources et de l'agence</i>
A5-Polysémie des ressources	Une même ressource peut être interprétée différemment et donc impliquer différents acteurs et différents apprentissages de schémas (lien avec P2)

⁷⁷ Lorsque les stratégies matrimoniales, par exemple, traduisent la clairvoyance acteurs clairvoyants pour être capable de s'engager dans des actions perspicaces et stratégiques (Sewell, 1992, p.15)

⁷⁸ L'article de Goldorskhi et al. (2009, p. 783) renforce cet argument en définissant les habitus composés « *de cadres cognitifs, de perceptions et de préférences aussi bien que d'actions et de langage* » - qui évoquent des ressources discursives.

- **Clairvoyance : axiomes des structures multiples (P1) se chevauchant (P2)**

La première dimension expliquant que l'acteur devienne clairvoyant est la *multiplicité des structures* (Sewell, 1992, p. 16). De multiples structures – portées par des logiques et dynamiques différentes – coexistent au sein d'une même sphère (e.g. sphère catholique portée par des modes autoritaires, rituels, théoriques etc.). En s'étant inspiré des travaux de Bourdieu pour cet axiome, Sewell (1992) insiste d'autant plus sur la conséquence pour l'agent qui dispose ainsi de schémas variés et a accès à des ressources hétérogènes. Le deuxième axiome par *l'intersection entre les structures* facilite la prise de réflexivité des pratiques diverses avec cet éventail de schémas et de ressources pour devenir clairvoyant dans le choix des nouvelles alternatives possibles.

Les travaux NI ont le plus souvent fait référence à cet axiome pour expliquer la clairvoyance des acteurs vis-à-vis de multiples logiques institutionnelles qui le conduisent à intervenir lorsqu'elles sont perçues comme des logiques contradictoires (e.g. Creed et al. 2002 ; Seo & Creed, 2002 ; Thornton et al. 2005 ; Creed et al. 2010). Dorado en 2005 tout comme Leca et al. en 2008, par exemple, éclairent la manière dont l'acteur prend du recul pour agir (e.g. avec l'expérience continue de contradictions institutionnelles) en reprenant l'article de Sewell (1992) et ces deux axiomes. Dorado (2005) mentionne également à travers ce chevauchement de structure, la transposition des règles à l'origine des alternatives qui correspond au troisième axiome essentiel à l'agence.

- **De la clairvoyance à l'action : axiome de transposition des schémas (A3)**

Le principal usage des travaux de Bourdieu réside dans ce troisième axiome déjà évoqué dans la notion des *habitus* (comme un système de disposition durable et transposable). Sewell (1992) reprend cet axiome de transposition pour expliquer les schémas *virtuels* qui peuvent être appliqués dans diverses situations, en dehors du contexte dans lequel ils ont été appris. Cela permet de trouver des solutions à des problèmes proches et de créer des alternatives nouvelles au sein du champ⁷⁹. Sewell (1992) ne conçoit pas uniquement la transposition des schémas, mais également celle des ressources pour la création de nouvelles alternatives.

Cet axiome dépend de la première condition – des structures multiples se chevauchant qui permettent de devenir clairvoyant. Sewell (1992) indique alors une première condition à la capacité de transposition qui repose sur la connaissance réflexive – qui ne repose pas

⁷⁹ Sewell (1992) n'utilise pas la notion de champ mais l'origine de ce principe avec Bourdieu et son usage dans une recherche NI justifient l'utilisation de ce terme plutôt que les structures.

uniquement sur la connaissance de schémas différents mais également sur la clairvoyance pour les appliquer « *de manière créative* » (et ne pas ignorer l'incompatibilité de ces règles avec le nouveau contexte). Sewell (1992) mentionne également une seconde condition, pour appliquer et transférer avec « succès » ces schémas dans un nouveau contexte, qui repose sur la capacité à former un projet collectif et l'importance de la communication avec les autres. Cette condition laisse envisager des « échecs » de l'acteur lorsque ces deux conditions ne sont pas remplies pour relativiser les actions

Sewell (1992) nuance également l'image de l'acteur héroïque en précisant que tous les individus sont capables de devenir des agents (en étant un minimum compétents) au même titre que les travaux NI tiennent compte de toutes sortes d'acteurs (Zilber, 2002). Ce type de synergie, pour une vision nuancée et complète de l'agence, se retrouve plus particulièrement avec les axiomes sur les ressources.

- **Axiomes (A4) de polysémie des ressources et (A5) d'imprévisibilité de leur accumulation**

Les derniers axiomes concernent les ressources : leur polysémie et accumulation imprévisible.

L'axiome de polysémie des ressources signifie que les interprétations sur la manière d'utiliser une ressource peuvent différer d'un acteur à l'autre en raison des diversités de schémas offerts avec le positionnement à l'intersection de multiples structures se chevauchant (A1-A2). Cet axiome intervient en conséquence de la première condition (A1-A2) qui est inhérent, selon Sewell (1992, p. 19) à la capacité de transposition des schémas dans un contexte nouveau. ***L'accumulation imprévisible des ressources correspond à leurs effets inattendus sur la structure***, parfois source de changement, suite à une dynamique de transposition (A3) réussie (Sewell, 1992). Par exemple, l'utilisation de moyens discursifs dans un nouveau contexte, peut avoir une résonance différente voire même supérieure sans que cela n'ait été anticipé. **Cet axiome permet donc d'expliquer des conséquences inattendues des actions qui restent peu illustrées** (Khan et al. 2007).

Par conséquent, les axiomes A4, A5, pourraient servir à nuancer la vision hyper-rationnelle et héroïque de l'acteur au cœur de certaines visions des ressources et de leur utilisation. Ils confirment la dynamique non intentionnelle des efforts lors de résultats imprévus **et ils sont sources d'explication des hétérogénéités**. L'accumulation imprévisible peut en effet conduire à des alternatives spécifiques, inattendues, et la polysémie sous-tend la possibilité de mobiliser de manière hétérogène les ressources. D'autres travaux ont évoqué ces axiomes (Creed et al. 2002 ; Scully & Creed, 2005), mais pas pour expliquer les comportements hétérogènes.

Les travaux NI se sont d'ailleurs plus souvent inspirés des axiomes qui concernent la structure (A1, A2) et la transposition des schémas (A3) pour expliquer la connaissance réflexive (e.g. Bowenbaum & Battilana 2005 ; Dorado, 2005) et le pouvoir par l'accès à de nouvelles ressources (e.g. Phillips et al. 2000 ; Lawrence & Suddaby, 2006) – en laissant de côté les axiomes des ressources⁸⁰. Pourtant, Sewell (1992) propose de lire les cinq axiomes simultanément pour expliquer le changement:

- La multiplicité des structures offrent un panel de schémas et leur transposition influencent le sens donné aux ressources et l'accumulation imprévisible qui sont à l'origine d'alternatives spécifiques
- En retour, les effets imprévus des ressources peuvent amener à de nouvelles alternatives qui peuvent conduire à modifier la structure avec de nouveaux schémas ; et le sens multiple d'une ressource peut conduire à l'apprentissage de schémas nouveaux dans le cadre d'une action collective qui seront à la source de nouvelles alternatives.

La prise en compte des cinq axiomes offre en particulier une lecture dynamique des ressources qui dépendent des schémas et qui les influencent pour expliquer la création d'alternatives. **Ce travail de thèse a donc pour objectif de mieux tirer profit de l'approche de Sewell (1992) pour offrir une lecture dynamique des ressources à la source des réponses spécifiques – qui soit en cohérence avec les fondements de la TNI et une lecture par le processus du travail institutionnel.**

En synthèse, nous venons de présenter l'intérêt de l'approche duale de Sewell (1992) qui, en partageant les fondements et motivations récentes de la TNI (pour une agence nuancée), offre un modèle conceptuel dynamique et nuancé de l'agence en dualité avec la structure. Cette synergie explique les citations nombreuses de cette approche par les travaux néo-institutionnels, justifiant l'analyse de l'interdépendance entre la structure et l'agence (e.g. Barley & Tolbert, 1997) ; le pouvoir d'agir (e.g. Fligstein, 2001); ou encore la prise de recul et l'accès aux moyens avec les structures multiples se chevauchant (e.g. Leca et al. 2008). L'approche duale par Sewell (1992) est donc largement reconnue au sein de la TNI, néanmoins, la plupart de ces travaux font un usage partiel de cette approche théorique. Ils ne tirent pas réellement profit de la contribution des cinq axiomes qui opérationnalisent la dynamique duale entre les ressources concrètes et les schémas virtuels (qui influencent le modelage et l'usage des ressources et en retour, elles concrétisent les schémas et les font perdurer). Le regard sur la dualité, par les prise en compte des cinq axiomes est encore moins

⁸⁰ Battilana et al. (2009) par exemple, utilisent les premiers axiomes pour expliquer la construction d'alternatives en négligeant ceux des ressources. L'étude de Creed, Scully & Austin (2002) est la seule à notre connaissance qui tienne compte des cinq axiomes, mais uniquement pour présenter la problématique dans la première partie de l'article. Ils ne sont pas repris dans la suite de l'étude.

utilisé dans les travaux NI sur les ressources alors que cela permettrait de dépasser les limites mentionnées en section 2⁸¹.

Premièrement, la prise en compte des cinq axiomes simultanément et de leur relation récursive permet d'aller au-delà de la vision statique des ressources (Dorado, 2005) et de se concentrer sur le processus de mobilisation.

Deuxièmement, ce cadre offre une vision nuancée des mobilisations des ressources parce qu'elles dépendent de la dualité avec les schémas culturels. Cette vision permet d'expliquer les hétérogénéités à partir de l'éventail de schémas culturels et non pas uniquement les facteurs internes de l'organisation⁸².

L'approche de Sewell (1992) offre un cadre cohérent et dynamique pour décrire les mobilisations *spécifiques* des ressources – en étant *expliquées* à partir du lien avec les schémas culturels. Néanmoins, cette approche dispose également de deux limites pour comparer et expliquer les mobilisations spécifiques des ressources. Premièrement, la typologie est limitée pour rentrer dans les comparaisons des portefeuilles de ressources et deuxièmement, la dualité avec les schémas mériterait d'être plus clairement approfondie au niveau individuel pour expliquer la source des choix de mobilisations. Pour répondre à ces limites, ce travail de thèse poursuit la démarche originelle de Sewell (1992) qui consiste à s'appuyer sur les travaux de Bourdieu.

3.2. Compléter l'approche de Sewell (1992) par les expériences et le portefeuille institutionnel

Lounsbury & Ventresca (2003, p. 458), rappellent le projet de Bourdieu de dépasser les approches purement structuralistes, qui asservissent les individus aux règles structurelles, sans pour autant penser les visions constructivistes du monde social comme étant le produit de l'action libre des acteurs. Ce projet est donc convergent avec celui de la théorie néo-institutionnelle et de Sewell (1992).

Nous avons mentionné l'usage de la notion d'habitus par Sewell (1992) pour affiner la lecture de l'agence et du changement endogène. Sewell (1992) mobilise les habitus pour appréhender le changement par le cours des actions ordinaires à *l'intérieur* de la structure (plutôt que par

⁸¹ Seul 4 des 40 articles font références à Giddens, 2 plus particulièrement à Sewell et un seul reprend les principes

⁸² Ce lien est en partie évoqué par des travaux de l'approche stratégique (Oliver, 1997, Warnier 2005) mais ils expliquent l'homogénéité, par les schémas partagés, alors que ce sont les facteurs internes qui rendent compte de l'hétérogénéité. La combinaison des axiomes (A3&A4 et A5 & A1-2) montre la contribution possible de Sewell pour expliquer les hétérogénéités de comportement.

des bouleversements *externes*), mais il critique l'usage qui en est fait par Bourdieu pour invoquer la reproduction du système social, par exemple de l'ouvrage *Homo Academicus*⁸³. Les travaux NI critiquent également la dimension jugée trop déterministe des *habitus* (Battilana, 2006). Dans cette thèse, nous proposons de montrer que les *habitus* sont sources de liberté et de réflexivité (Hilgers, 2006). Cette position repose sur une utilisation de ce concept qui prolonge la démarche de Sewell (1992) et notamment l'analyse du *choix* de ressources.

3.2.1. Affiner la dualité entre les schémas et ressources à partir des *habitus*

- **Les *habitus* pour expliquer les stratégies d'action**

Les *habitus* discriminent les choses à faire ou ne pas faire, à dire ou ne pas dire, penser ou ne pas penser, et ils déterminent ainsi le sens de ce qui est raisonnable et le sens des réalités (Liénard & Servais, 1974). Ils correspondent à l'ensemble des dispositifs - schèmes de pensées, de perceptions ou d'actions- *durables* et *transposables* incorporés par les individus qui définissent les catégories de perceptions par lesquelles les agents vont pouvoir faire sens et classifier les éléments de leur environnement (Bourdieu 1977/1994a). Bourdieu (1980a) utilise l'image d'une « *orchestration sans chef d'orchestre* » avec l'intériorisation des règles qui permet d'objectiver la pratique de l'intérieur. **Golsorkhi et al. (2009, p. 783) insistent sur le processus d'intériorisation des règles au travers des *expériences*, par lequel les *habitus* sont formés pour générer les lignes de conduites et logiques de pratiques (Emirbayer & Johnson, 2008).** Ce processus d'intériorisation modèle les dispositifs cognitifs mais également émotionnels, qui composent les *habitus* (Emirbayer & Goldberg, 2005 ; Voronov & Vince, 2012). L'intériorisation nous conditionne ou guide sur les sentiments qui devraient être exprimés face à un client, des collègues ou face à un acteur extérieur (Voronov & Vince, 2012). Les *habitus* offrent une approche structurale des émotions (en complément de la perspective psychologique) qui sont, au côté de la cognition, des dispositifs durables incorporés par les agents (Emirbayer & Goldberg, 2005)⁸⁴.

La plupart des travaux résument les *habitus* comme étant une « structure structurée et structurante », un médiateur entre la structure et les pratiques (e.g. Emirbayer & Johnson, 2008 ; Viale, 2008 ; Golsorkhi et al. 2009). Bourdieu (1980a) propose que l'*habitus* est à la pratique ce que la grammaire est à la langue française. Cela signifie que la grammaire (la langue) permet de donner une infinité de phrases (discours) tout comme l'*habitus* fournit un

⁸³ Sur les événements de 1968, le changement est conçu par des sources externes alors que les *habitus* expliquent la réponse des professeurs - qui est largement déterminée par leur localisation dans le « champ académique » Sewell interprète une vision déterministe des *habitus* qui connotent le manque d'agence des individus en canalisant le déterminisme de l'action.

⁸⁴ Les *habitus* permettent de concevoir que nos désirs, sentiments et émotions sont préalablement prescrits par leur valorisation au sein du champ dans lequel on évolue (Voronov et Vince, 2012, p. 64).

cadre de pensées pour créer une *infinité* de réponses face à une situation⁸⁵. De la même manière Sewell (1992) décrit la structure comme étant à la pratique ce que la langue est au discours. La similitude entre ces deux métaphores justifie la comparaison faite par Sewell (1992) entre la notion de structure et des habitus, toutes deux composées de schémas (structures mentales) et de ressources (monde d'objets) pour concevoir le changement.

Néanmoins, Sewell (1992) préfère conserver le terme de « structure » parce qu'elle fait plus évidemment référence à la relation entre les schémas et ressources et qu'elle évite l'écueil du déterminisme. Sewell (1992) explique le rapprochement qu'il fait des structures et habitus par leur caractère durable et immuable. Pour Bourdieu, les dispositifs intériorisés par les individus au cours de leur socialisation perdurent. **La *propriété d'hystérésis* signifie que les individus garderont les traces de leur socialisation dans un champ particulier. Les premiers habitus intériorisés conduisent à une objectivation- quand bien même ils deviennent inadaptés lors d'un changement majeur de la structure** (e.g. l'histoire de Don Quichotte qui perdure dans les pratiques de chevalerie dans un monde où la chevalerie n'existe plus). Cette notion d'hystérésis met en avant le caractère déterministe de la structure sur les marges de manœuvre des acteurs, laissant peu de place au changement endogène (Sewell, 1992 ; Battilana, 2006). Cela ne signifie pas que la notion des habitus soit synonyme de déterminisme puisque les deux autres principes de générateur et de transposition permettent de concevoir les possibilités données aux acteurs d'agir de manière originale en créant, innovant ou s'adaptant à de nouvelles circonstances.

Deux principes expliquent que les habitus puissent être facteurs de changement :

→ *Premièrement, les habitus sont générateurs d'une infinité de pratiques nouvelles et d'inventions* (Bourdieu, 1980a) qui conduisent à la création d'alternatives. Ce principe générateur s'explique par la dynamique d'intériorisation selon laquelle, les habitus sont propres à chaque individu et leur trajectoire sociale singulière (Bourdieu, 1980)⁸⁶. En d'autres termes, les habitus sont confrontés et affectés par les nouvelles expériences qui alimentent la capacité d'improvisation ou d'actions créatives (Viale, 2008). En conséquence, les habitus laissent la possibilité à l'agence au niveau des individus qui peut se nourrir des structures multiples et chevauchantes mises en avant par l'approche de Sewell (1992).

⁸⁵ L'individu ne répète pas inlassablement la même phrase au même titre que le mécanisme des habitus se distingue donc des habitudes machinales (Bourdieu, 1980).

⁸⁶ Bourdieu met en avant un principe unificateur qui rend compte de l'habitus au niveau macro sur une dynamique d'isomorphisme

→ Deuxièmement, les *habitus* sont un facteur de changement avec le principe de *transposition des habitus* – et part suite des pratiques d'un champ à un autre. Ben Slimane & Leca (2014) mentionnent ce principe pour concevoir la *transposition des ressources* - en ouverture aux limites de leur étude. Ce caractère *transposable et générateur* des *habitus* a justement été repris par Sewell (1992) pour expliquer la dynamique de transposition des ressources dans un nouveau contexte (et par suite, leur accumulation imprévisible).

La notion des *habitus* a un intérêt particulier pour expliquer l'origine de ces transpositions à partir des expériences. Les *habitus* des individus sont formés par les expériences en distinguant les plus récentes, par lesquelles la transposition a lieu, des premières expériences par lesquelles le principe d'hystérésis est expliqué. En conséquence, le regard plus approfondi sur les *habitus* permet de descendre plus finement l'analyse de la dualité au niveau des individus - pour saisir leurs motivations à la source des choix d'action. Ces motivations sont d'autant plus détaillées que la notion des *habitus* est liée à celle de l'*illusio*.

- **L'*illusio* pour identifier les motivations à créer des alternatives particulières**

« *Illusio c'est le fait d'être pris au jeu, d'être pris par le jeu et de croire que le jeu en vaut la chandelle ou pour dire les choses simplement, que ça vaut la peine de jouer* » [Bourdieu, 1988 dans Costey, 2005, p19].

En approfondissant la démarche de Sewell (1992) d'utilisation des *habitus*, ce travail de thèse propose de **relier les motivations individuelles à l'*illusio*** - qui traduit les motivations et les engagements partagés par les acteurs d'un même champ. L'*illusio* correspond *aux intérêts* de jouer dans un champ qui semblent évident pour les membres du champ et beaucoup moins pour les autres. Il s'agit d'un principe du champ composé des croyances (la « *doxa* » avec l'adhésion aveugle à des pratiques) et des valeurs (« *l'ethos* ») partagées par les membres du champ qui déterminent leur raison de vivre et de maintenir la survie du champ (Costey, 2005, p. 19, 20) au-delà des logiques compétitives et rationnelles. **Cette notion permet donc d'expliquer les enjeux poursuivis par les individus selon les croyances (Bourdieu, 1980) et par suite, de comprendre les intérêts différents des individus en fonction de leur appartenance à des champs différents.** Selon Bourdieu (1988) : « *ce qui est évidence (illusio) pour les membres d'un champ est illusion pour ceux qui ne partagent pas cette évidence parce qu'ils ne participent pas au jeu* » (Costey, 2005)⁸⁷. L'intérêt retranscrit au travers de l'*illusio* ne s'oppose pas à celui de désintérêt mais à l'indifférence, un manque total d'engagement dans le jeu et ses mises (Emirbayer & Johnson, 2008). Le passage des enjeux du champ aux intérêts des individus se fait à travers l'intériorisation de l'*illusio* au sein des

⁸⁷ E.g. les hommes d'affaires à la recherche d'enrichissement économique et les politiciens à la recherche de pouvoir.

habitus pour qu'ensuite, les individus se persuadent d'un enjeu particulier seulement parce qu'ils ont été conditionnés à le croire.

L'illusio explique que les natifs d'un champ sont plus particulièrement attachés à ces croyances (Costey, 2005) qui sont ancrées dans leurs habitus, tel que l'évoquent les travaux NI et inversement, les nouveaux entrants sont plus enclins à la remise en cause. N'étant pas familier avec les règles du jeu et l'enjeu existant, ces derniers peuvent s'avérer hermétiques à cet enjeu et plus enclins à la création d'alternatives en transposant leurs propres schémas et ressources (Golsorkhi et al. 2009). La notion d'illusio n'est pratiquement pas utilisée par la TNI alors qu'en étant rattachée aux habitus, elle permettrait d'expliquer plus en détail les stratégies de maintien par les natifs du champ et celles de remise en cause par les challengers (Voronov & Vince, 2012)⁸⁸.

D'autre part cette notion, reliant les habitus au champ, fournit une lecture des motivations à la source des choix de ressources mobilisées pouvant servir notre projet d'expliquer l'origine des spécificités entre acteurs. Cette explication implique alors de retracer l'histoire particulière à chaque organisation et de pouvoir identifier les inspirations véhiculées en interne sans pour autant tomber dans une dynamique d'arbitrage rationnel. Les motivations individuelles, grâce à la notion d'illusio, sont reliées aux croyances et valeurs partagées au sein du champ⁸⁹. L'individu est capable d'agir en fonction de ses dispositifs préexistants et de son savoir-faire en fonction du sens donné au jeu plutôt que par une pure réflexion consciente. Cette conception de l'agence invite à explorer les trajectoires individuelles qui sont à la source des actions, tel que le soulignent Lawrence et al. (2010) en encourageant des recherches sur les biographies institutionnelles.

- **L'exploration des biographies institutionnelles pour expliquer la source des choix**

Lawrence et al. (2011) constatent le manque de recherche NI pour expliquer l'origine des actions (les opportunités, choix, succès, échecs) au regard des institutions et proposent pour cela d'explorer les biographies institutionnelles. **Le terme « institutionnel » réfère à l'influence de la structure sociale tout au long de la trajectoire des individus et par suite, des relations spécifiques entre l'individu et les institutions qui structurent leur existence et leurs actions de TI (Lawrence et al. 2011, p. 55).** Pour cette nouvelle orientation de

⁸⁸ Cela permettrait notamment de concevoir la défense intentionnelle des règles du jeu par les suiveurs qui sont également des natifs du champ – au-delà des acteurs dominants (évoqués en CHP1, 2.2.2.)

⁸⁹ L'habitus s'éloigne de la rationalité parfaite au sens où elle est socialisée sans pour autant être assimilée à la rationalité limitée de March et Simon (1958) puisque ce n'est pas la rationalité qui est limitée mais l'esprit humain qui est socialement structuré et toujours emprisonné dans un système de catégorisation qu'il forme lui-même (Bourdieu et Wacquant 1992).

recherche, les auteurs suggèrent la notion des habitus en s'inspirant du travail de Viale & Suddaby (2009) pour expliquer l'origine des portefeuilles de ressources constitués.

Avec pour projet d'affiner l'approche relativement superficielle des ressources par la TNI, Viale & Suddaby (2009) explorent l'origine des portefeuilles de ressources constitués à partir des effets du champ et des habitus. La composition du portefeuille est appréhendée à partir de la trajectoire sociale de l'individu qui fait plus ou moins écho à l'histoire du champ (Viale, 2008, p. 25) en fonction de son expérience. Lawrence et al. (2011) reprennent ce travail et la notion des habitus parce qu'elle permet de retracer les expériences des individus, à la source de leur stratégie d'action.

L'habitus structure en fonction des structures produites par les expériences antérieures, les expériences nouvelles qui affectent ces structures (...) » (Bourdieu, 1980, Le sens pratique p101-102)

Tel que l'illustre cette citation, les expériences sont au cœur de la notion des habitus en distinguant les expériences primaires - les plus anciennes sur lesquelles l'habitus s'est formé⁹⁰ - des expériences secondaires – qui sont les suivantes influençant progressivement l'évolution des stratégies d'actions. Emirbayer & Johnson (2008) reprennent cette distinction en soulignant l'avantage de cette notion pour relier la trajectoire sociale des individus avec leurs choix et actions pour la constitution de l'organisation. Peu de travaux font ce lien alors qu'il aiderait à relier « *les actions présentes au passé social* » pour au final, affiner la lecture du processus organisationnel (Emirbayer & Johnson, 2008, p. 29).

Lawrence et al. (2011) soulignent l'importance d'explorer les expériences et plus largement la trajectoire sociale des individus pour mieux comprendre l'origine des actions vis-à-vis de l'institution. Les expériences ont déjà été mentionnées dans certains travaux tels que Lawrence et al. (2005), qui s'en servent pour expliquer l'identité sociale ou encore, Dorado (2005) qui relie les stratégies d'actions à une dynamique de réflexivité tournée vers les expériences passées. Toutefois ces travaux n'utilisent pas la notion des habitus⁹¹ pour conceptualiser ces expériences et détailler leur influence sur la constitution des dispositifs d'actions. En conséquence, Creed et al. (2010) invitent vivement les travaux NI à explorer plus en profondeur les expériences des individus à la source de leur réflexivité sur les dispositifs d'actions. Lawrence et al. (2011) valorisent le concept des habitus pour cette démarche d'exploration des biographies institutionnelles.

⁹⁰ Sur lesquelles les stratégies continuent de se reporter avec le principe d'hystérésis

⁹¹ Cette étude fait référence à Bourdieu (1977) pour traduire la discipline comme une forme de pouvoir politique qui permet d'acquérir l'expérience nécessaire pour envisager les modèles et possibilités ainsi que pour faire face à une situation. Néanmoins, le lien par lequel les choix de ressources sont façonnés par les expériences n'est pas apparent.

En préconisant de faire le lien entre la structure et les habitus, Sewell (1992) nous invite à concevoir la dualité au niveau des individus. Les habitus permettent en effet d'explorer plus en profondeur la dualité en expliquant les choix de stratégie d'actions par les individus. Ils affinent l'explication encore limitée de la constitution des ressources (Viale, 2008) par les individus au sein de l'organisation, sans que cela ne soit déconnecté des influences de la structure (par l'intériorisation). Pour poursuivre la démarche d'approfondir la lecture duale (Sewell, 1992) des ressources avec les schémas culturels, notre travail s'intéresse également à la notion de Capital à partir du « portefeuille institutionnel » (Viale & Suddaby, 2009).

3.2.2. La lecture du « type » de ressources avec le capital et le portefeuille institutionnel

Le capital est un concept central des travaux de Bourdieu et le second après celui de champ utilisé en théorie des organisations (Emirbayer & Johnson, 2008). Les travaux NI s'en sont servis (cf. encadré 1) pour différencier le pouvoir entre acteurs (Voronov & Vince, 2012) selon leur position dans le champ (Maguire et al. 2004 ; Battilana, 2006), mais peu d'entre eux font le lien avec l'illusio et l'habitus pour remonter jusqu'aux motivations pour constituer le capital. Pourtant la mobilisation du capital dépend des logiques propres - avec des enjeux spécifiques à faire valoir - au niveau du champ et des habitus des individus. Selon Emirbayer et Johnson (2008) ainsi que Golsorkhi et al. (2009) les concepts de capital, champ et habitus perdent de leur valeur s'ils ne sont pas connectés les uns aux autres puisque le capital est contingent et spécifique au champ qui est structuré (par) et structure les habitus. Seulement la plupart des travaux se focalisent sur le capital et/ou le champ sans faire le lien avec la notion des habitus (Viale, 2008 ; Voronov & Vince, 2012)⁹². C'est pourquoi, en prolongeant la démarche de Sewell (1992) ce travail de thèse fait le lien avec la notion de capital qui dispose de deux avantages pour compléter l'approche de Sewell sur le *type* de ressources.

Premièrement, cette notion offre une définition des ressources (Bourdieu, 1977, p. 178) qui permet d'éclairer la distinction entre les ressources symboliques et matérielles effectuée à travers la littérature néo-institutionnelle (cf. 2.2.1). Le capital correspond « *l'ensemble des biens matériels et symboliques, sans distinction, qui se présentent comme étant rares et dignes d'être recherchés dans une position sociale donnée* (traduction in Voronov & Vince, 2012, p. 62). Deuxièmement, **la notion de capital offre une typologie détaillée pour explorer les quatre formes de capital (et de ressources) : économique, culturelle,**

⁹² C'est en raison de cette insuffisance que la proposition théorique de Viale & Suddaby (2009) se concentre sur la relation entre les habitus et le capital pour expliquer la constitution du portefeuille de ressources institutionnelles

symbolique et sociale (Bourdieu 1979, 1992b, 1993, 1997a). En constatant que certains travaux NI s'appuient sur une ou plusieurs de ces formes (e.g. capital économique dans Oakes et al., 1998 ; social dans Maguire et al., 2004 ; culturel dans Rao & Giorgi, 2006 ; ou symbolique avec Wacquant, 1993), cette typologie rend possible l'intégration et la clarification des contributions NI sur les ressources. Cet argument est exposé pour chacune de ces formes du capital.

- **Le capital économique et le capital culturel**

Le capital économique – qui a été le plus souvent valorisé en théorie des organisations (Emirbayer & Johnson, 2008) - regroupe l'ensemble des ressources économique (Bourdieu, 1980). A l'instar des travaux NI, Bourdieu insiste plus particulièrement sur les ressources financières (le revenu et patrimoine) mais cette catégorie peut intégrer toutes sortes de ressources matérielles ayant une valeur monétaire et qui s'opposent au capital culturel incorporé.

Le capital culturel comprend trois formes de ressources : l'état *incorporé* par les individus (e.g. langage, la connaissance les codes sociaux etc.), l'état *objectivé* (e.g. objet culturel) ou *institutionnalisées* (e.g. diplôme et les titres) (Bourdieu, 1979). Le tableau suivant illustre ces trois formes de ressources à partir des travaux NI et de Sewell (1992) :

Bourdieu (1979) met l'accent sur le *caractère incorporé* du capital culturel, qui ne peut se transmettre, ni s'acheter contrairement au capital économique. Cette caractéristique se retrouve dans les ressources cognitives de la TNI (Voronov & Vince, 2012), tel que le discours et les connaissances qui sont incorporées (cf. [Tableau 18](#)). Cette caractéristique justifie également l'intégration des ressources humaines de l'approche de Sewell (1992), surtout les connaissances et émotions. La prise en compte des émotions au côté des ressources cognitives (Voronov & Vince, 2012) est d'autant plus pertinente qu'elle apparaît dans les habitus qui influencent la composition du capital (Emirbayer & Goldberg, 2005).

Ces ressources se distinguent de l'état objectivé du capital culturel qui repose sur la détention de biens corporels (matériels) tel que les tableaux, écrits, livres ; etc. Ces ressources sont détenues au moyen du capital économique mais leur usage dépend du capital incorporé. Selon Bourdieu (1979, p. 5), le capital corporel objectivé « *reste irréductible à ce que chaque agent ou même l'ensemble des agents peut s'approprier (c'est-à-dire au capital culturel incorporé)* » à l'instar des certifications données en exemple de ressources culturelles avec l'approche de Sewell (1992). Elles ont une valeur monétaire mais leur usage dépend de l'investissement dans le capital incorporé avec une connaissance particulière.

Cette caractéristique, différencie ces ressources culturelles de celles à l'état *institutionnalisé* qui sont relativement autonomes vis-à-vis de leur détenteur et de son capital culturel, puisque leur valeur et usage dépend de leur reconnaissance par le collectif (Bourdieu, 1979)- soit le contexte institutionnel. Bourdieu (1979) donne les exemples du statut et du diplôme (e.g. pouvoir de négociation plus important que la personne diplômée d'une université moyenne) que l'on retrouve dans les travaux NI (cf. [Tableau 12](#)) avec par exemple la légitimité du leader (De Holan & Philips, 2002).

Au final, nous définissons les ressources culturelles en tant que ressources à l'état incorporé, objectivé ou institutionnalisé qui sont interdépendantes des schémas culturels. Elles se distinguent du capital économique qui comprend les ressources avec une valeur monétaire. Pour tenir compte des contributions NI et de Sewell (1992) (e.g sur les discours, connaissance, émotions), nous proposons le terme de *capital culturo-cognitif* - en écho au troisième pilier de Scott (1995). L'intérêt de cette appellation est de marquer la différence avec le capital symbolique. Un enjeu pour nous, en effet, est de ne pas reproduire les confusions relevées lors de l'analyse des ressources dans le cadre de la TNI (cf. 2.2.2). Les ressources culturelles sont rattachées au cognitif (puisque les cadre culturels externes sont façonnés et façonnent les représentations cognitives en interne, Scott, 2008) et distinguées de la dimension symbolique.

- **Le capital symbolique pour une seconde signification donnée aux ressources**

« J'appelle capital symbolique n'importe quelle espèce de capital (économique, culturel, scolaire ou social) lorsqu'elle est perçue selon des catégories de perception, des principes de vision et de division, des systèmes de classement, des schèmes classificatoires, des schèmes cognitifs, qui sont, au moins pour une part, le produit de l'incorporation des structures objectives du champ considéré, c-à-d de la structure de la distribution du capital dans le champ considéré. » (Bourdieu, Raisons pratiques, 1994, p.161)

Le capital symbolique a la particularité d'exister au travers des autres ressources (économiques, culturelles, etc.) qui ne prennent la forme d'un symbole que lorsqu'elles sont reconnues par les autres agents à travers un *jugement collectif* mais dont la vraie teneur est gardée opaque (Bourdieu, 1980). **Ces ressources sont utilisées de manière implicite pour le prestige, la réputation d'honneur ou encore diffuser des mythes et rites (Bourdieu, 1980).**

Les ressources du capital symbolique permettent de disposer d'un « *crédit de notoriété* », pour reprendre l'expression de Bourdieu (1980), sur lequel le groupe peut compter et faire reposer sa confiance. Cette expression, empruntée au langage bancaire, évoque premièrement le lien entre les ressources symboliques et économiques qui s'alimentent mutuellement (1980). Bourdieu met en avant l'investissement financier pour alimenter le patrimoine symbolique et

disposer de retour sur investissement grâce à la confiance obtenue (e.g. ressources financières investies dans des activités de mécénat pour des associations caritatives). Ensuite, le terme de « notoriété » renvoie au lien avec le capital culturel qui se caractérise par sa reconnaissance par le collectif (Bourdieu, 1979). La frontière entre le capital symbolique et le culturel semble fine puisque, comme l'indique Bourdieu (1979, p. 4), les moyens symboliques sont le plus souvent véhiculés par le capital culturel qui « *présente un plus haut degré de dissimulation* ».

C'est notamment en raison de ce caractère dissimulé (de l'usage des ressources) que Bourdieu (1980, p. 205) évoque la difficulté à percevoir et mesurer ce capital. Cette difficulté pourrait expliquer l'amalgame noté en section 2 (2.2.2) entre la légitimité d'un côté et la réputation et statut de l'autre. D'un autre côté, le capital symbolique facilite la distinction puisque la réputation (par les conduites d'honneur, Bourdieu, 1980) alimente le patrimoine symbolique pour obtenir la confiance des autres- qui est assimilée à la légitimité par la TNI (Aldrich & Fiol, 1994). D'autre part, cela permet aussi d'éviter la confusion entre la réputation et le capital social (e.g. De Holan et Phillips, 2002 ; Battilana et Leca, 2008 ; Creed et al. 2010) puisque ce dernier constitue une catégorie distincte qui, au même titre que les ressources matérielles, financières et cognitives, peut servir à alimenter le patrimoine symbolique. Il s'agit d'ailleurs de la fonction principale du capital social, d'alimenter les autres ressources.

- **Le capital social pour alimenter les autres formes de capital**

Le capital social, tel que proposé par Bourdieu, est une ressource *secondaire* qui permet d'avoir accès aux autres formes de capital dans la mesure où il correspond à « *l'ensemble des ressources actuelles ou potentielles qui sont liées à la possession d'un réseau durable de relations plus ou moins institutionnalisées d'interconnaissance et d'inter-reconnaissance* » (Bourdieu, 1980b, p. 2-3). **Le capital social n'en est pas moins important puisqu'il permet d'accéder à d'autres ressources pour alimenter les autres formes de capital.** La TNI a largement souligné l'importance de disposer de réseaux d'alliés pour agir face à l'institution (voir 1.2.2) mais peu de recherches font référence au capital social au sens de Bourdieu à l'exception de Maguire et al. (2004)⁹³. Toutefois, cet article ne donne pas la définition du capital social reflétant sa fonction pour alimenter les autres formes de capital, tandis que la plupart des travaux s'appuient sur l'approche fonctionnaliste et la théorie des réseaux (e.g.

⁹³Ils soulignent son importance pour les challengers dans un champ émergent alors que le capital culturel et économique est plus important dans un champ mature. Dans un domaine émergent, le capital étant plus dispersé, les acteurs doivent pouvoir créer des connexions pour rassembler les autres autour des mêmes normes et règles.

Phillips et al. 2004 ; Leca et al. 2008 ; Battilana et al. 2009 ; Battilana et Leca 2009) pour mentionner la centralité et multiplication des contacts (cf. 2.2.2).

Pour autant, ces travaux mentionnent l'usage du réseau pour accéder aux ressources clefs et sont plus largement cohérents avec la fonction utilitariste de l'approche de Bourdieu en soulignant l'usage pour servir les intérêts (personnels) de l'entrepreneur institutionnel⁹⁴. Les contributions NI pourraient donc se concevoir par l'approche de Bourdieu du capital social qui a comme premier avantage de rassembler les travaux NI qui, d'un côté considèrent les connexions à des réseaux comme une ressource clef (e.g. Glynn et Lounsbury, 2001) et de l'autre, évoquent l'importance des alliés pour accéder aux ressources. Par la fonction principale du capital social pour alimenter les autres formes de capital (culturo-cognitif ; économique et enfin, symbolique), les deux contributions se rejoignent puisque les réseaux sont à la fois une ressource importante et à la fois un élément majeur pour disposer de ressources clefs. Cette approche a le second avantage d'offrir un cadre d'analyse du capital social qui est cohérent avec les autres types de ressources développés par les travaux néo-institutionnels.

Tableau 18 Le portefeuille institutionnel des acteurs constitué à partir du Capital

<p>Capital économique : Ensemble des ressources non humaines au sens de Sewell (1992) qui ont une valeur monétaire → ressources financières (e.g. Lounsbury et Glynn, 2001), matérielles (e.g. Dorado, 2005) développées par la TNI.</p>
<p>Capital Culturo-cognitif : ressources culturelles incorporées, institutionnalisées et objectivées <i>Incorporées :</i> ensemble des ressources humaines proposées par Sewell (1992, connaissance, émotions) qui intègre les ressources culturo-cognitives de la TNI : ressources intellectuelles (Lounsbury & Glynn, 2001) , connaissance technique (e.g. Lawrence, 1999) ou réflexive (connaissance des arguments porteurs pour le récit, Munir & Phillip, 2005), ressources discursives avec l'usage de la rhétorique (e.g. Scully et Creed, 2004 ; Greenwood & Suddaby, 2005 ; Zilber, 2007) <i>Objectivées :</i> Ensemble des « objets » (animés, fabriqués ou naturels de Sewell (1992) dont l'usage est lié au capital incorporé → certifications (Sewell, 1992) et autres procédés, standards qui dépendent d'une expertise particulière et d'un contexte particulier; textes (Phillips et al. 2004) et autres objets pour diffuser les récits <i>Institutionnalisées :</i> Diplômes (De Holan et Phillips, 2002); les titres ou le statut (Deephhouse et Suchman (2008) ; l'autorité formelle (Phillips et al. 2000) ; en moyen d'influence du leader.</p>
<p>Capital social : accès aux autres ressources Constitution du réseau avec la recherche d'une position centrale au sein du réseau ; et la multiplication des liens (Phillips et al. 2004 ; Leca et al. 2008 ; Battilana et al. 2009 ; Battilana et Leca (2009) Ressource qui permet → de contrôler les ressources clefs ; d'accéder à l'information, au soutien politique ; de rassembler les parties prenantes divergentes (Maguire et al. 2004 ; Dorado, 2005).</p>
<p>Capital Symbolique : usage déguisé des autres ressources (dont surtout culturelles) Usage des ressources discursives pour la création de mythes servant à influencer l'institutionnalisation ou la légitimité organisationnelle - Lawrence et Suddaby, 2006). La réputation (De Holan et Phillips, 2002 ; Battilana et Leca, 2008 ; Creed et al. 2010) en symbole positif des conduites d'honneur (Bourdieu, 1980) qui facilite le crédit accordé par le collectif (retour sur la confiance et économique)</p>

⁹⁴ La vision utilitariste paraît également cohérente avec l'étude de la survie organisationnelle qui concerne les intérêts personnels de légitimation avant de concevoir le collectif pour l'institutionnalisation

Il s'agit d'un avantage général de l'approche de Bourdieu de disposer d'un seul et même cadre homogène pour appréhender l'ensemble des ressources – dont celles évoquées de manière équivoque par les travaux NI (e.g. en insistant sur les dimensions culturelles et symboliques mais de manière confuse). En plus d'éclaircir certaines confusions notées avec les travaux NI, la notion de capital facilite les comparaisons attendues entre les ressources mobilisées pour décrire les dynamiques locales spécifiques.

L'approche de Sewell (1992) reste le cadre d'analyse central des ressources pensées dans un processus dynamique de dualité avec les schémas culturels. La notion de capital complète cette approche par une typologie plus détaillée et par suite complète pour comparer les portefeuilles de ressources utilisées. A l'instar de Viale & Suddaby (2009) nous proposons plus précisément le terme de portefeuille « institutionnel » pour décrire l'ensemble des ressources différentes en œuvre dans le cadre des stratégies institutionnelles (Lawrence, 1999) et souligner que les ressources sont façonnées par les institutions (Viale, 2008)⁹⁵. La notion de portefeuille institutionnel, ainsi définie, est utilisée dans ce travail de thèse pour décrire et expliquer les dynamiques locales spécifiques de survie organisationnelle à partir des ressources mobilisées.

En conclusion, l'exploration des formes de « capital » permettra de comparer l'architecture des portefeuilles institutionnels de ressources (Viale & Suddaby, 2009) à partir d'une même base, claire et complète. Elle facilitera la comparaison et la compréhension des hétérogénéités observées par les ressources pour répondre à la question du « comment » les interactions spécifiques ont lieu avec les institutions. Nous pourrions répondre à la question du « pourquoi » en descendant l'analyse duale au niveau des individus, par le lien entre leur stratégie d'action et la structure du champ dans lequel se forment leurs expériences. En d'autres termes, les formes de capital viennent faciliter la lecture de la dualité au niveau organisationnel en regardant les ressources des acteurs mobilisées en cause et conséquence des institutions. Les expériences qui forment les choix de stratégie d'action permettent de descendre la dualité au niveau des individus.

Parce qu'elle peut être opérationnalisée à travers ses cinq axiomes, l'approche de Sewell (1992) constituera le cadre conceptuel principal de l'analyse. C'est en effet avec cette approche que les habitus sont comparés à la structure pour expliquer la dualité. L'approche de

⁹⁵ En étant conditionnées par le champ, qui donne un accès plus ou moins libre au capital spécifique (Viale, 2008) et délimitent ce capital spécifique avec les enjeux du champ ; en étant également conditionnées par les habitus qui orientent les choix selon la trajectoire sociale (institutionnalisée) des individus (Viale & Suddaby, 2009).

Sewell (1992) offre une lecture plus explicite de la dualité pour mobiliser les ressources par rapport à la notion de capital de Bourdieu. Cette dernière est plus appropriée à l'étude des conflits et des relations de pouvoir entre dominants et dominés (Golsorkhi et al. 2009), mais la dynamique duale est moins apparente. Les axiomes **de Sewell (1992) rendent possible l'opérationnalisation des ressources mobilisées en cause et conséquence des institutions pour expliquer les hétérogénéités** entre des acteurs aux positions sociales similaires dans le champ.

Synthèse du chapitre 2 :

Ce chapitre a montré que les contributions néo-institutionnelles dans ce renouvellement ont suffisamment été développées pour que la TNI soit un cadre de lecture légitime à l'analyse des actions (Greenwood & Suddaby, 2006). Le cadre conceptuel de ce travail de thèse s'inscrit dans ce renouvellement de la théorie néo-institutionnelle pour analyser les dynamiques de survie des grossistes.

L'objectif sera de comprendre comment les organisations répondent et participent à l'institutionnalisation. Nous allons étudier le travail institutionnel qui permet de concentrer la recherche sur les *actions* dont notamment les efforts au niveau local. On s'efforcera ainsi de répondre au manque d'études du processus au niveau intra-organisationnel (Lounsbury & Crumley, 2007), notamment pour décrire et expliquer les hétérogénéités de réponses (Lounsbury, 2008). Notre projet est donc de s'intéresser au travail institutionnel à travers une analyse des efforts spécifiques pour le maintien de la survie organisationnelle (Washington et al. 2008). Cette thèse cherchera à comprendre *comment* les interactions spécifiques entre acteurs et institutions (Suddaby et al. 2010) ont permis la survie et elle étudiera aussi *pourquoi* des réponses hétérogènes ont été données.

Notre recherche utilisera la notion des ressources en raison de leur caractère indispensable au « pouvoir d'agir ». Notre lecture des ressources cherche à intégrer les deux types d'analyses développées par la TNI pour rendre compte de deux dynamiques différentes : les ressources sont mobilisées pour répondre aux pressions institutionnelles (cf. l'approche NI dite « stratégique »), elles sont aussi mobilisées pour modifier l'institution (cf. l'approche de l'entrepreneur institutionnel). Ces deux types d'analyses présentent chacune leurs intérêts pour rendre compte du travail institutionnel. Notre approche vise cependant à dépasser tour à tour les visions stratégiques des ressources (l'approche NI stratégique) et la survalorisation de la capacité à agir et de l'agence avec les ressources (l'approche de l'EI).

Nous avons retenu comme cadre théorique l'approche duale de Sewell (1992) – centrée sur les ressources et les schémas culturels. Cette approche offre une lecture des ressources cohérente avec les fondements de la TNI et ses ambitions d'expliquer le changement par les acteurs. D'autre part, elle offre une analyse dynamique du processus de mobilisation des ressources à partir des cinq axiomes ([Tableau 17](#)) qui permettent de nuancer les actions (axiome de l'accumulation imprévisible des ressources) et d'expliquer les hétérogénéités de comportement entre acteurs (axiome de polysémie des ressources). L'analyse des ressources sera aidée également par le recours à la notion de Capital (Bourdieu). Le concept de portefeuille institutionnel (Viale & Suddaby) permet de rendre compte de la diversité de ressources mobilisées à travers les différentes formes de capital, en interaction avec les institutions. La lecture de ce portefeuille de ressources avec l'approche de Sewell (1992) permettrait de le concevoir en cause et conséquence de la structure.

Comme Sewell (1992) nous nous intéresserons à la notion d'habitus. Cette notion sera mobilisée pour approfondir le « pourquoi » des hétérogénéités observées dans les choix des grossistes. Nous avons présenté l'avantage de cette orientation pour conduire l'analyse jusqu'aux expériences qui forment les dispositifs de pensée des individus alors que les travaux NI explorant les antécédents à l'action sont encore émergents (Lawrence et al. 2011). Le cadrage par l'approche duale de Sewell (1992) permet de faire le lien entre ces choix des individus en cause et conséquence des schémas culturels intériorisés.

Au final, ce travail de thèse explore les efforts de maintien de la survie organisationnelle avec pour ambition de décrire et expliquer les réponses particulières des acteurs locaux. Le cadre conceptuel qui vient d'être décrit affine la question de recherche : *Comment les grossistes – y compris ceux occupant une position de suiveurs- font-ils face à une remise en cause de leur activité suite à un bouleversement du champ ?*

En posant les questions supplémentaires :

- *Comment les grossistes ont-ils mobilisé leurs ressources pour maintenir leur activité d'intermédiaire par des réponses spécifiques ?*
- *Quelles sont les origines de ces choix de mobilisations de ressources spécifiques ?*

Chapitre 3 – Démarche méthodologique pour l'étude des Gasc en f&l

Nous verrons dans ce chapitre le lien entre les choix méthodologiques et la question de recherche concernant les dynamiques locales spécifiques de maintien de la survie organisationnelle.

Ce chapitre a pour objectif de présenter le design et le déroulement de la recherche en passant de l'étape exploratoire jusqu'à la récolte puis à l'analyse des données. Nous justifierons le choix de la recherche qualitative par étude de cas multiples puis nous montrerons l'intérêt de procéder par itération entre les réflexions théoriques et les données empiriques à chaque étape de l'enquête.

Ce chapitre offre également une présentation du terrain des Gasc en f&l choisi pour cette recherche. Nous proposerons une présentation historique du champ qui sera suivie de la présentation des cas et de leurs personnages clefs⁹⁶ pour que le lecteur puisse également se familiariser et rentrer en intimité avec le « terrain ». Cette intimité est en effet déterminante pour comprendre le travail institutionnel accompli pour assurer la survie des Gasc en fruits et légumes.*

⁹⁶ Une différence a été faite dans le chapitre 2 entre les acteurs au niveau organisationnel, dont les réponses sont comparées, et les personnages au niveau individuel qui donnent vie à l'organisation et permettent de construire ces réponses

Design de la recherche⁹⁷

Problématique :

Comment les grossistes ont-ils survécu et sont-ils restés dynamiques dans un contexte de légitimité fragile avec des remises en cause récurrentes ?

Cadre théorique :

L'analyse néo-institutionnelle pour comprendre le maintien de la survie organisationnelle par des réponses locales diversifiées.

Événement :

Crise du champ des Gasc en fruits et légumes après la désintermédiation par la grande distribution dans les années 90

Objet Empirique :

Les reconstructions comparées du leader Orchade avec deux cas suiveurs : Poma et Arosio

Questions de la recherche :

Comment les grossistes en fruits et légumes ont-ils maintenu leur existence après la remise en cause de leur activité dans les années 90?

- Quelles sont les réponses spécifiques apportées pour « maintenir la survie organisationnelle » et se reconstruire dans un contexte de légitimité fragile ?
- Comment sont mobilisées les ressources pour reconstruire l'activité ?
- Pourquoi cette diversité de réponses ?

Cadre conceptuel : théorie néo-institutionnelle

- Utiliser l'analyse des piliers institutionnels et de la légitimité au niveau du champ pour étudier le contexte
- Utiliser l'approche par le travail institutionnel pour étudier les efforts de reconstruction spécifiques au niveau local
- Utiliser l'approche de Sewell (1992) pour appréhender le processus de mobilisation des ressources :
 - *le décrire au niveau organisationnel avec le portefeuille institutionnel de ressources*
 - *l'expliquer au niveau individuel par les expériences qui forment les habitus*

Position du chercheur :

- Position épistémologique Interprétative (ontologie relativiste)
- Démarche compréhensive et de découverte de la recherche

Méthodologie Qualitative

- Enquête qualitative préliminaire : exploratoire + contextuelle
- Enquête centrale : étude de cas multiples

Design de l'analyse :

Analyse du contexte au niveau du champ à partir des concepts de piliers institutionnel et légitimité
Analyse comparative de trois cas dans une démarche abductive (conceptualisation au cours du codage) pour :

- décrire les spécificités de réponse et de mobilisation des ressources en explorant les similitudes et différences entre les trois cas ;
- expliquer les choix établis et éclairer la notion des ressources à partir des similitudes entre les caractéristiques des cas

⁹⁷ Inspiré de l'exemple dans Giroux, 2003, p. 56. Ce design de la recherche a été révisé concernant le « cadre conceptuel » à mesure de l'enquête empirique et de l'analyse des données.

1. Justification de la démarche méthodologique

1.1. Le choix d'une recherche qualitative par étude de cas

1.1.1. Méthodologie qualitative, la démarche compréhensive et posture interprétativiste

« La réalité n'est jamais indépendante de l'esprit, de la conscience de celui qui l'observe ou l'expérimente »

(Perret & Séville, 2007, p. 19)

- **Démarche compréhensive et posture interprétativiste.**

La recherche s'inscrit dans une démarche compréhensive et de découverte en raison du projet de thèse porté vers l'*exploration* des dynamiques locales des acteurs pour maintenir leur activité suite à une remise en cause. L'objectif est de *décrire* comment ces dynamiques sont mises en place, leurs spécificités et de *comprendre* l'origine de ces dynamiques. **Il s'agit donc d'une démarche de découverte – plutôt que de vérification - servant à expliquer un ensemble de causes par la signification qu'en donnent les acteurs (Wacheux, 1996). Cette démarche est en cohérence avec notre posture interprétativiste** puisque les deux reposent sur la création de la connaissance à partir des interprétations qu'en donnent les acteurs et la volonté de comprendre un phénomène en profondeur (Thietart et Al. 2014).

Tableau 19 Démarche compréhensive avec une position interprétativiste

Démarche compréhensive de la recherche	Position interprétativiste ⁹⁸ (Coutelle, 2005)
Sert à expliquer un ensemble de causes par la signification qu'en donnent les acteurs (Wacheux, 1996)	Traduit la volonté de comprendre la réalité à l'aide des interprétations qu'en font les acteurs
La démarche de recherche est contextualisée et datée puisque la réalité est dépendante de l'observateur qui lui-même la construit et l'interprète (Coutelle, 2005).	
L'objection est de <i>comprendre en profondeur</i> un phénomène	

Le choix d'une démarche compréhensive de la recherche avec un positionnement subjectiviste résulte d'un effort de réflexivité au cours de la mise en place du projet de recherche. Il s'agit d'une première étape importante de cette recherche⁹⁹ pour : à la fois assumer pleinement une recherche subjective (qui est incontestablement personnelle) et à la fois être suffisamment rigoureux pour présenter une analyse crédible et défendable (Ayache et Dumez, 2011). Cette posture a été choisie et assumée pour trois raisons principales :

→ *Le choix de l'approche néo-institutionnelle* qui est ancrée dans le constructivisme social de Berger & Luckman (1966) implique des recherches conduites dans une posture constructiviste

⁹⁸ Kuhn (1983) propose le paradigme interprétativiste à l'intermédiaire du positivisme et constructivisme tout en se distinguant (Coutelle, 2005). Cette position est ancrée dans une ontologie relativiste où les réalités sont subjectives et dépendent des interprétations des faits (Giordano, 2003, p. 21).

⁹⁹ Si l'identité, la manière d'être et de penser oriente naturellement la position du chercheur, la prise de conscience sur celle-ci repose sur un travail de réflexivité (Golsorkhi et Huault, 2006).

(Farashahi et al. 2005¹⁰⁰). L'interprétativisme est affilié à cette posture en concevant la construction de la réalité sociale à partir des interprétations qui découlent des jeux d'intentions et des interactions entre les acteurs qui donnent un sens à la réalité (Thietart et al. 2014). Ces interprétations peuvent faire l'objet d'un consensus social et par suite, conduire au processus social de construction de la réalité, au sens de Berger & Luckman (1966) selon (Thietart et al. 2014). La posture interprétativiste se retrouve plus particulièrement avec la dimension culturo- cognitive centrale au sein de la TNI, qui dépend des interprétations subjectives des individus dans des cadres culturels communs (Scott, 2008).

→ *L'intégration de la chaire de recherche CGI-EMLYON* dédiée à comprendre le commerce de gros (son avenir et la modernité des entreprises). Notre position de chercheur, inscrite dans une chaire qui a pour ambition d'appréhender la valeur de l'intermédiaire, implique par essence une dimension subjective pour comprendre et décrire la dynamique de cette population.

→ *La capacité d'empathie naturelle du chercheur*. La subjectivité et l'empathie sont des traits de personnalité importants du chercheur lors d'un positionnement interprétativiste. Ils traduisent une interaction significative entre le chercheur et son objet de recherche par laquelle la connaissance prend forme. La capacité d'empathie aide à s'imprégner du terrain pour une meilleure réflexion par la suite (Giordano, 2003, p. 20). La prise de conscience de cette capacité a eu lieu plus tardivement, au cours des interventions sur le terrain (avec la facilité à s'immerger et ne faire « qu'un » avec le terrain)¹⁰¹. En contrepartie, cette facilité oblige à faire l'effort de réflexivité pour se préserver des biais inhérents à une « fusion » forte avec le terrain.

L'intimité créée avec le terrain ne devrait pas être synonyme de manque de rigueur (Giordano, 2003, p. 22). En étant capable d'assumer pour mieux contrôler la posture subjective, cette recherche a été conduite à partir de multiples documents et les interviews de personnages aux parcours et rôles différents dans une stratégie de recherche qualitative.

- **La démarche qualitative de la recherche liée à ce positionnement**

Le design de la recherche, en introduction, retranscrit le lien entre le choix de méthode et le positionnement. La recherche qualitative est une recherche multi méthodes qui utilise une approche interprétativiste de son objet (Denzin & Lincoln, 1994) et qui permet la démarche de

¹⁰⁰ La TNI repose également sur une ontologie relativiste puisque la connaissance et compréhension y est socialement construite (Farashahi et al, 2005). Positionnement lié au regard NI porté sur la complexité du phénomène social.

¹⁰¹ E.g. En étant capable de créer des relations de « confiance » avec les observés puis de décrire le terrain de manière détaillée comme si nous l'habitions.

compréhension et de découverte d'un phénomène complexe (Wacheux, 1996 ; Coutelle, 2005). Elle permet en effet, au chercheur d'agir tel un « bricoleur complexe » (Denzin & Lincoln, 1998) grâce à la diversité de matériaux offerte et la démarche possible de raisonnement abductif (Giordano, 2003, p. 16). Même si cette manipulation a ses limites, avec l'asphyxie dans une masse de données informes (Giroux, 2003) par exemple, la richesse des données est un avantage déterminant au regard de notre démarche exploratoire et l'objectif d'une description et compréhension approfondie des spécificités au niveau local. Deux avantages sont plus particulièrement identifiés et justifient la démarche qualitative plutôt que quantitative¹⁰² au regard de notre projet :

- ***pour obtenir la profondeur de description*** (Géphart, 2005) recherchée avec l'étude des spécificités locales (face à une description encore insuffisante selon Lounsbury, 2008) ;
- ***pour conserver une démarche d'affinement de l'approche néo-institutionnelle*** – sans grilles prédéfinies – en construisant la connaissance à partir des allers et retours avec le terrain.

Cette démarche qualitative a été utilisée à deux niveaux. Tout d'abord, elle a servi à l'analyse longitudinale du champ dans la mesure où l'étude du contexte est un élément significatif de notre projet. Ensuite, cette première analyse est complémentaire à l'analyse de cas multiples qui est une stratégie particulièrement appropriée aux questions du type « *Pourquoi* et *Comment ?* » (Wacheux, 1996 ; Yin, 1994) posées pour cette recherche. Ces choix sont plus amplement présentés dans le point suivant.

1.1.2. Le choix d'une stratégie par étude de cas multiples

« *Quand on veut étudier les migrations des oiseaux, on peut les étudier à distance avec un radar ; quand on veut savoir comment ils vivent, il faut aller en observer quelques-unes de près* » (Mintzberg cité par Giroux, 2003, p. 43).

On retrouve avec la stratégie de recherche par étude de cas la *polyvalence* fournie par la diversité de techniques de récolte, qui la rend particulièrement adaptée au projet de découverte et de description d'un phénomène (Giordano, 2003, p. 44).

Ensuite, cette stratégie se distingue des autres méthodes par son **caractère dynamique** (Yin, 1994, p. 113) **en étant capable de saisir les changements à travers le temps. Cet élément est d'autant plus intéressant pour notre recherche qu'elle repose sur l'étude du processus** pour rendre compte des stratégies institutionnelles déployées par les acteurs à travers le temps. Lounsbury & Crumley (2007 p. 1007) évoquent l'avantage de l'étude de cas par rapport à d'autres stratégies (e.g. l'ethnographie, qui est plus pertinente pour une dimension temporelle focalisée sur le présent) pour l'appréhension historique du domaine

¹⁰² Fondées sur le plus grand nombre, elles se concentrent sur les régularités par-delà les diversités (Giordano 2003 p. 16) pour décrire un lien univoque. Elle est donc plus adaptée à la démarche hypothético-déductive.

dans lequel les interactions entre acteurs et dynamiques institutionnelles ont lieu. Greenwood & Hinings (1996) soulignent l'importance de cette lecture historique pour appréhender les comportements organisationnels, et pour cela l'avantage de l'étude de cas, puisque l'institutionnalisation implique un changement sur plusieurs années. Notre recherche s'attache justement à relier les dynamiques locales aux transformations du champ pour repérer les croyances et logiques partagées par les acteurs du champ, ainsi que les facteurs macro (e.g. régulations gouvernementales, conditions économiques et demande des consommateurs) qui alimentent ensuite l'analyse micro des actions (Lounsbury & Ventresca, 2003).

Ce caractère dynamique retranscrit l'avantage plus large de l'étude de cas pour appréhender un phénomène dans son contexte. Selon Eisendhardt & Graebner (2007, p. 25), elle permet de comprendre le phénomène à partir de la réalité interprétée où le contexte et le phénomène se mélangent¹⁰³. La prise en compte du phénomène dans son contexte concerne aussi bien les éléments macros mentionnés que les interprétations des individus en interne sur les influences institutionnelles et la légitimité. Tel que le mentionne Scott (2008) la légitimité cognitive, bien qu'elle soit basée sur des cadres culturels partagés, dépend des interprétations propres à chaque individu. Par conséquent, **la prise en compte du contexte de manière dynamique conduit à assimiler des interrelations entre l'ensemble des éléments présents dans le cas permettant de répondre aux questions du « Pourquoi » et du « Comment » (Yin, 1994).**

En étant particulièrement adaptée à l'appréhension d'un phénomène complexe (Eisendhardt, 1989, Giordano, 2003; Wacheux, 1996 ; Yin, 1994), cette méthode facilite l'exploration des dynamiques d'institutionnalisation au niveau micro (Campbell, 2004). Il semble alors naturel que ce travail de thèse emboîte le pas des études NI qui utilisent déjà cette stratégie pour comprendre les comportements organisationnels par les dynamiques locales (e.g. Battilana & Dorado, 2010 ; Van Dijk et al. 2011). A l'instar de ces travaux, notre recherche tire profit de cette méthode en remplissant les conditions proposées par Yin (1994).

Tableau 20 Les conditions à remplir pour une recherche par l'étude de cas (Yin, 1994)

4 conditions	Conditions remplies dans ce travail de thèse
Questions de l'étude sur le comment? Pourquoi?	➤ Comment les reconstructions spécifiques ont eu lieu? Pourquoi ces choix d'alternatives particulières?
Le chercheur ne peut manipuler le comportement de ceux qui sont impliqués dans l'étude	➤ - Positionnement subjectif où l'objectif du chercheur est d'interpréter et de laisser les interprétations de l'observé émergées plutôt que d'influencer l'objet de recherche - Temporalité de la recherche sur un événement terminé (de 1990 à

¹⁰³ « Case study enables us to study contemporary phenomena in their real life settings characterized by blurred borders between context and phenomenon » (Eisendhardt & Graebner, 2007, p. 25)

2012) où les comportements ne peuvent être manipulés	
Parcourir les conditions contextuelles qui sont significatives pour le phénomène étudié	➤ Contexte au cœur de la recherche : - Evolutions du champ réutilisées pour appréhender la survie organisationnelle - Appréhension du contexte interne indispensable pour remplir l'objectif de description des spécificités sur une approche intra-organisationnelle
Frontières floues entre le contexte et le phénomène	➤ Postulat du lien intrinsèque entre la dynamique institutionnelle et la survie des grossistes ; et un lien intrinsèque entre les spécificités de reconstruction entre les acteurs et le contexte particulier en interne (peu décrit par la TNI)

• Les compétences du chercheur

Outre ces quatre conditions pour utiliser la méthode par étude de cas – et qui sont remplies par ce travail de thèse- Yin (1994, p. 55) suggère que le chercheur soit doté de compétences particulières pour parvenir à cette stratégie. Sans prétendre disposer de l'ensemble de ces compétences, deux d'entre elles ont servi à ce travail de thèse :

→ *La capacité à ne pas être biaisé par des notions préconçues.* Le statut de chercheur-débutant a finalement facilité la démarche de construction de la pensée et du raisonnement théorique sans ancrage dans une approche particulière (e.g. l'enquête a démarré avec un cadre théorique ouvert sur la théorie des ressources en parallèle de la théorie néo-institutionnelle). En revanche, ce statut traduit aussi le manque d'expérience pour parvenir à rester ouvert (du point de vue théorique), sans résultats préconçus, tout en sachant trier ce qui est utile dans les données récoltées¹⁰⁴. Pour parvenir à capter les informations significatives, nous avons profité des points d'étapes avec le directeur de thèse, les membres du centre de recherche ainsi qu'auprès des professionnels (e.g. comité CGI pour la chaire de recherche). Ces phases intermédiaires ont permis de ne pas perdre de vue la focale et de toujours remettre en cause le questionnement et les premières réflexions théoriques en retournant sur le terrain. Cette démarche abductive étant rendue possible avec la méthode des cas.

→ *La sensibilité du chercheur*, qui est malheureusement difficile à retranscrire sur le papier, a déjà été mentionnée. Cette capacité d'écoute et l'empathie pour un meilleur ressenti du terrain a été un atout essentiel au cours des enquêtes¹⁰⁵ parce qu'elle a permis de rentrer dans l'intimité des répondants tel que développé dans la section suivante (1.1.3).

¹⁰⁴ Avec la crainte plus importante de ne rien « trouver » et d'anticiper les résultats, ou bien d'élargir le champ des résultats en perdant de vue la focale originale en raison de la richesse des données récoltées (faisant ressortir toutes sortes d'informations importantes impliquant de multiples questionnements intéressants)

¹⁰⁵ Savoir écouter c'est donner la parole avant de la prendre soi-même mais au-delà de la dimension orale c'est aussi la capacité d'observation du chercheur (Yin, 1994, p. 56) ; Le ressenti du terrain correspond à la compréhension d'autrui et de son vécu, sans que cela implique l'affectivité du chercheur (Paillé et Mucchieli, 2003).

- **Choix des cas multiples plutôt que le cas unique**

La stratégie par étude de cas se traduit le plus souvent par le choix d'une étude de cas unique ou de cas multiples dont le nombre de cas dépend du problème théorique (Wacheux, 1996). Notre recherche a été effectuée par cas multiples, en raison des enjeux théoriques de ce travail de thèse. Premièrement, la stratégie par cas multiples est plus propice à notre projet de description et d'explication des hétérogénéités de réponses au niveau local, face aux pressions identiques (Greenwood et Hinings, 1996, p. 1047). Deuxièmement, les études de cas multiples sont favorables à la mise en place de nouveaux liens entre les concepts et idées théoriques dans une démarche d'extension des contributions existantes (Wacheux, 1996)- en affinant les définitions et niveaux d'abstraction et par l'offre d'une illustration (plutôt que de d'élaborer une nouvelle théorie (Eisenhardt et Graebner, 2007 p. 27- 30). Troisièmement, les études de cas multiples représentent une sécurité pour le terrain de recherche (avec d'autres cas à disposition) en cas d'aléas au cours de l'investigation (e.g. si l'information recueillie est pauvre ou que le cas n'est plus accessible). Ce fut le cas pour ce travail de thèse puisque l'une des entreprises choisie s'est désistée promptement. Néanmoins, nous avons cherché un cas supplémentaire plutôt que de se reposer uniquement sur ceux à disposition, en raison du design de la recherche dessiné avec la comparaison de *trois* grossistes.

- **Le choix de *trois* études de cas pour une comparaison approfondie des suiveurs**

Le choix de cas multiples repose sur l'objectif de compréhension des spécificités entre les acteurs. Le choix de trois cas plutôt que deux s'explique par la description plus robuste des alternatives et des données plus nombreuses pour entrer dans une démarche de réplification littérale - source des extensions théoriques (Yin, 1994). D'autre part, trois cas étaient le minimum nécessaire pour comparer les hétérogénéités des suiveurs, inscrit dans ce projet de recherche, avec pour point de repère un leader. Il fallait donc minimum deux suiveurs en comparaison du leader pour troisième cas.

Néanmoins, l'étude se limite à trois cas et ne va pas au-delà puisque cette démarche d'extension repose sur la description approfondie des spécificités locales en étant capable d'en expliquer les antécédents - par les schèmes de pensée et interactions entre les personnages. Cela exige alors de se concentrer sur la richesse des données récoltées et la profondeur d'analyse pour chaque cas plutôt que de chercher à les multiplier. Quatre cas auraient été possibles mais au risque d'appauvrir cette récolte et la profondeur d'analyse, en

raison de **l'investissement en temps** que cela implique. Ce constat est d'autant plus vrai pour notre recherche que les entreprises choisies sont éloignées géographiquement¹⁰⁶.

Le nombre de trois cas, en étant suffisant pour la comparaison des hétérogénéités et plus conforme à une étude en profondeur de chaque cas, convient également aux spécificités du terrain de recherche sélectionné. Ce terrain des grossistes à services complets (Gasc) en fruits et légumes (f&l) est, en effet, constitué de trois réseaux nationaux. Le premier est un groupe (Orchade) considéré comme le leader du champ tandis que les deux autres réseaux (Aestus et Caupona) sont des groupements d'indépendants constitués d'acteurs suiveurs. Le nombre de trois est donc particulièrement adapté à la structure de ce domaine de grossiste : avec un cas « suiveur » pour chacun des deux réseaux d'indépendants et le cas leader qui est la seule entreprise nationale de ce domaine.

- **Une analyse complémentaire du champ**

Les interactions et interprétations observées ont lieu dans des situations singulières qui sont indissociables du contexte historique (Thietart et al. 2014). Si la stratégie par cas multiples est suffisante pour percevoir le contexte spécifique à chaque organisation, elle ne permet pas une appréhension en profondeur du contexte commun au niveau du champ.

Pourtant, ce niveau d'analyse est central pour le courant néo-institutionnel qui s'intéresse aux pressions institutionnelles communes à une même population d'organisations. Replacer chaque organisation dans ce « cadre commun » permet de mieux rendre compte des spécificités de chacune (Greenwood & Hinings, 1996, p. 1047). Plus précisément, l'analyse du champ doit permettre de prendre en compte l'ensemble du contexte (les croyances et logiques partagées par les acteurs du champ mais aussi les facteurs exogènes tels que les régulations gouvernementales, conditions économiques, évolutions de la demande des consommateurs) pour ensuite mieux saisir les actions au niveau micro-organisationnel (Lounsbury & Ventresca, 2003). L'analyse du champ proposée dans cette thèse s'appuie sur la même diversité d'outils offerte par la méthode qualitative qui permettent de saisir les dimensions contextuelles, historiques et circonstancielles du phénomène observé (Giroux, 2003, p. 40-45). Les matériaux utilisés sont présentés ci-dessous.

¹⁰⁶ Les cas ont été choisis en priorité au regard de leurs spécificités avec la condition qu'ils ne soient pas concurrents (en ayant le plus souvent une concurrence à l'échelle régionale).

1.1.3. Les matériaux utilisés pour une démarche rigoureuse et créer l'intimité avec le terrain

La méthode qualitative offre une diversité de matériaux – avec l'entretien, l'observation et le recueil de documents - dont l'utilisation varie selon les stratégies de recherche. **Les entretiens sont la première source d'information pour l'étude de cas multiples alors que l'analyse complémentaire du contexte repose principalement sur les documents.** Cette section a pour objectif de justifier ce choix et de présenter les techniques choisies pour dépasser le biais des interprétations et rentrer dans l'intimité du terrain.

- **Rentrer dans l'intimité par les entretiens en laissant libre cours à l'interprétation**

Les entretiens sont un moyen très efficace de rassembler des données empiriques riches (Eiseindhardt et Graebner, 2007, p. 28), plus particulièrement dans une posture subjective-interprétative, puisque cela permet de capter la réalité perçue par les individus (Giroux 2003, p. 40). Pour notre recherche, la majorité des entretiens se sont déroulés dans une salle de réunion, ou à défaut dans le bureau du répondant, afin de limiter les interruptions de toute nature. Chaque entretien s'est déroulé dans une démarche semi-directive à partir d'une question générale présentée dans le recueil des données et en annexe (e.g. « Quels sont, selon vous, les événements marquants vécus au cours de votre carrière dans le groupe X ? »). Puis les entretiens se sont poursuivis par des questions de relance (e.g. Pourquoi ? Par qui ? Depuis quand ? Si c'était à refaire ?), qui servent à préciser les informations des répondants et maintenir une dynamique¹⁰⁷.

→ cf. guide d'entretien en annexe n°3 qui a permis (en restant flexible) que l'interview reste focalisée sur la recherche ; même démarche pour tous les entretiens allant de l'exploratoire aux études de cas.

Le premier objectif de cette démarche semi-directive était de ne pas biaiser la recherche par les interprétations préconçues du chercheur tout en dirigeant la récolte d'information vers l'objet de la recherche. La liberté offerte par cette démarche permet de laisser libre cours aux interprétations du répondant, en influençant le moins possible ses réponses pour qu'elles soient les plus riches et spontanées possibles. Le second objectif correspond à la recherche d'une intimité créée avec le répondant pour que ses réponses puissent se diriger vers un degré de profondeur plus élevé. Pour cela nous avons cherché à mettre à l'aise le répondant et introduire une relation de confiance avec : la phase d'introduction de la recherche (avec la garantie d'anonymat) ; une première question descriptive facile et une question finale

¹⁰⁷ Les questions de relance se sont précisées à mesure de la récolte, parfois même sur des événements particuliers, mais toujours en conservant une question ouverte en début d'entretien.

terminant par une note positive (e.g. « votre meilleur souvenir »)¹⁰⁸ ; et une posture positive et accueillante tout au long de l'entretien (par les mots, les gestes et le regard, Deslauriers, 1991). Cette posture a été la dimension la plus importante pour libérer la parole, tout particulièrement des répondants les plus renfermés. Ceux-ci, en raison de leur position modeste dans l'entreprise sont peu confiants dans leur capacité à raconter des choses intéressantes. Nous avons affiché notre approbation vis-à-vis des propos du répondant quand bien même notre opinion personnelle était différente. Celle-ci n'était pas donnée pour éviter de biaiser et limiter son expression (Kauffman, 2011) et inversement, certaines incohérences étaient reprises lorsqu'elles permettaient de pousser le répondant dans ses retranchements et approfondir son raisonnement en le sortant des réponses superficielles et préconçues. Dans cette démarche, nous insistons sur le « pourquoi » à chacune de leurs réponses de manière à rentrer de plus en plus dans les détails et se rapprocher d'une posture de confident¹⁰⁹.

Triangulation pour l'analyse complémentaire du contexte :

Les documents sont la source principale d'informations pour une démarche historique utilisée (pour retracer l'évolution des grossistes). Les événements et représentations partagées retranscrites dans les archives sont triangulées aux entretiens d'expert- pour limiter les biais (subjectivité des médias, information inaccessible). Les observations jouent le même rôle en arrière-plan pour l'intimité créée avec le terrain.

Ces informations bien que riches restent toutefois insuffisantes puisqu'elles dépendent uniquement des discours qui peuvent s'éloigner de la mise en action (Demers, 2003, p. 180). Les observations et documents ont donc servis à la triangulation pour surmonter le biais des interprétations et aider à rentrer plus encore en intimité avec le terrain de recherche.

- **Les documents pour la triangulation et en données primaires du contexte**

La triangulation est un élément indispensable pour prétendre à une démarche rigoureuse (Einsenhart, 1989 ; Yin, 1994) en cherchant à limiter les biais et rentrer plus en profondeur dans l'intimité du terrain. Les documents (internes et externes) ainsi que les observations, sont deux techniques servant à réduire l'écart entre le discours et les actions : les documents en récupérant des sources d'information complémentaires de valeur (Silverman, 1993, p. 56-60) et les observations en étant capable de capter les actions et l'expérience des individus sur le vif (Groleau, 2003, p213). Ces deux techniques ont été utilisées à des degrés d'importance différents.

¹⁰⁸ Cette question était également une opportunité parfois, d'obtenir des informations significatives qui n'auraient pas été mentionnées.

¹⁰⁹ Le rôle de confident se retrouve lorsque répondants commentent : « *je ne devrais pas vous le dire mais* » ; « *avec vous je suis un livre ouvert* » en allant au-delà de la description pour partager leur opinion.

Les documents sont une source d'information complémentaire plus importante que les observations en raison de la démarche longitudinale de notre recherche. Les documents et archives historiques permettent la récolte d'informations jusqu'aux années 1990 et plus encore. Il s'agit d'une source importante pour saisir les événements passés qui aident à comprendre le comportement organisationnel (Ventresca & Mohr, 2002, Schneiberg & Clemens, 2006). Les documents internes, présentés en section 2, ont aidé à comprendre la structure de travail, les différents rôles et positions des membres de l'organisation et plus globalement l'évolution de cette dernière au-delà des discours des personnes interviewées. Cette source permet de disposer de ces informations à travers le temps, pour retracer les mémoires organisationnelles (Colyvas & Powell, 2006). Les documents externes (e.g. rapports professionnels et articles de presse) ont offert des informations principalement descriptives ainsi que des indications des représentations externes vis-à-vis des entreprises étudiées. Les documents externes ont plus particulièrement été utilisés pour l'analyse complémentaire du contexte, tel que l'indique l'encadré, puisqu'il s'agit d'une source d'information particulièrement propice à une approche historique du contexte selon Colyvas & Powell (2006). C'est en effet une source propice à la récolte d'informations précises sur des périodes de temps lointaines, lorsque les mémoires peuvent faire défaut. Les deux auteurs mettent plus particulièrement en évidence l'intérêt de ces matériaux pour saisir l'institutionnalisation et la légitimité (e.g. définition des normes qui indique le degré de légitimité). Les articles de presse sont, par exemple, un indicateur important des évolutions institutionnelles et de la légitimité (Deephhouse et Suchman, 2009) qui sont les notions centrales utilisées pour cette analyse (cf. CHP1, 2.1)¹¹⁰.

Ensuite, nous avons choisi de compléter la récolte des documents et des entretiens par des « observations participantes » qui consiste à dévoiler notre identité sans participer formellement aux activités de l'organisation. Cette forme d'observation a été choisie parce qu'elle est suffisante pour être en contact avec le sujet de la recherche¹¹¹ (Groleau, 2003, p. 216) dans le but de se familiariser avec le terrain. Les observations mises en place, au même titre que les autres matériaux, seront détaillées avec la récolte des données.

¹¹⁰ D'autre part, il s'agit d'une analyse secondaire où les documents ont l'avantage d'être récoltés plus rapidement que les entretiens, pour consacrer plus de temps aux études de cas.

¹¹¹ Il s'agit de l'une des quatre stratégies d'observation identifiées par Groleau (2003). Elle est différenciée de « l'observation » lorsqu'il n'y a pas de contact avec l'objet, de la « participation-observante » lorsque le chercheur participe activement à l'organisation en ayant dévoilé son identité et de la « participation » en prenant une part active dans l'organisation sans dévoiler son identité. La « participation » et la « participation-observante » sont plus adaptées lorsque cette technique est centrale dans la stratégie de recherche (e.g. par ethnographie) ; ce n'est pas le cas pour ce travail de thèse.

1.2. Le choix du terrain des Gasc en f&l

1.2.1. La démarche pour délimiter le terrain des Gasc en f&l

Selon Di Maggio et Powell (1983, p. 148) : « *la structure d'un domaine organisationnel ne peut pas se définir a priori mais doit être défini sur les bases d'une enquête empirique* ». **La sélection du terrain (le domaine de grossiste et les trois études de cas) a donc reposé sur une première enquête exploratoire constituée de 22 entretiens** (cf. [Tableau 21](#)) avec des professionnels du commerce de gros (représentants de fédérations et dirigeants). L'objectif de cette récolte était d'abord de pouvoir délimiter les frontières entre les différents domaines de grossistes (et minimiser les variations externes qui sortent du domaine de l'étude Eisenhardt, 1989) puis de sélectionner l'un d'eux pour l'étude (des dynamiques de survie) en fonction d'un évènement saillant encore identifiable et source de remise en cause de leur activité. En conséquence, les entretiens (menés dans la démarche semi directive qui vient d'être décrite) ont porté, en introduction, sur la description de leur métier, puis sur les différents événements « *saillants* » au cours de ces 10 dernières années, qui avaient eu un impact sur l'activité des intermédiaires B to B* (cf. annexe 3)¹¹². En parallèle, des recherches documentaires ont été effectuées au regard des événements mentionnés pour affiner les informations des répondants.

Tableau 21 Etape exploratoire : objectif et données récoltées

Etape exploratoire	Objectifs
Délimitation du champ d'étude : <i>Gasc en f&l plateforme et/ou Gasc industriel et délais de paiement</i>	1/ Délimiter si il existe un ou des domaines organisationnels de grossiste 2/ Identifier le/les domaine(s) pour la recherche en fonction des événements saillants 3/ Identifier des entreprises potentielles pour les études de cas
Délimitation des études de cas : <i>3 cas de Gasc en f&l</i>	1/ Valider l'intérêt du domaine pour la question de la survie 2/ Confirmer l'intérêt de l'entreprise sélectionnée 3/ Négocier le terrain
<i>22 entretiens semi directifs avec des représentants de fédération et dirigeants d'entreprise (grossistes) ; recueil parallèle d'information internet vis-à-vis des entreprises/fédérations des répondants ; articles informatifs des événements saillants identifiés</i>	

Pour parvenir à cet objectif, les entretiens ont été retranscrits (après des prises de notes et synthèses), des mémos et le journal de bord ont servi à mettre en place un premier raisonnement puis des tableaux ont servi à classer les informations. Cette première phase a permis d'identifier trois événements saillants (délais de paiement, le grenelle de l'environnement, la plateforme de la grande distribution) pour lesquels de nouveaux

¹¹² Avec une question d'ouverture (cf. annexe 3) puis des questions de relance puis des questions supplémentaires qui ont été ajoutées au guide d'entretien à mesure que les données récoltées amenaient à identifier certains événements

tableaux ont été constitués pour regrouper les informations sur : l'origine de l'évènement, ses caractéristiques, le déroulement, les conséquences (cf. exemple en annexe 4)¹¹³.

Ce procédé a d'abord permis, pour chacune des trois familles de grossistes (industrielle, alimentaire et non alimentaire) de confirmer et d'affiner les sous domaines qui se distinguent par des fédérations professionnelles dédiées pour traiter de problématiques communes et différentes des autres sous domaines (e.g. différentes fédérations de la famille alimentaire pour les produits laitiers (FNCPLA), les produits surgelés (SYNDIGEL), les fruits et légumes frais (UNCGFL*). Ces frontières ont toutefois été affinées puisque l'enquête a permis d'identifier des différences entre les sous-groupes d'un même domaine concernant les impacts des évènements et les dynamiques d'interactions. Au sein des grossistes en fruits et légumes, par exemple, on distingue les « Gasc* » (grossistes à service complet) pour les magasins des grossistes de marché (« carreau* ») pour les détaillants et restaurateurs indépendants. Cette distinction sera développée par la suite puisque le domaine sélectionné est celui des « Gasc en f&l ».

Suite à cette délimitation, les tableaux constitués ont permis de sélectionner deux domaines et deux évènements saillants : celui des fruits et légumes (Gasc) avec la plateforme par la grande distribution et celui du matériel électrique avec les délais de paiements. Le choix entre ces deux terrains a été finalisé à partir de l'identification des études de cas. Pour cela, un nouvel entretien exploratoire a eu lieu avec les dirigeants des six entreprises sélectionnées (trois dans chaque domaine) qui avaient été identifiées au cours de l'enquête exploratoire ou bien sous les conseils des représentants de leur fédération. Ces entretiens ont été une étape importante pour, premièrement, vérifier que l'entreprise remplissait les critères de la recherche (liés à la problématique), et deuxièmement, pour négocier la recherche sur ce terrain.

Cette étape a conduit à choisir le terrain des Gasc en fruits et légumes puisque les entreprises ont été plus rapidement identifiées alors que la négociation a échoué pour deux entreprises en matériel électrique. D'autre part, **l'affinité avec le terrain s'est faite plus naturellement** que dans celui du matériel électrique. Enfin, cela nous a paru être un **domaine plus riche vis-à-vis de la problématique** de recherche.

¹¹³ Des sous catégories ont été conçues en fonction du domaine de grossiste tel que les conséquences en produits bio/locaux du grenelle de l'environnement pour le domaine de l'alimentaire.

1.2.2. Le choix d'analyse du champ des grossistes (« Gasc ») en fruits et légumes

La délimitation du champ des grossistes à services complets en fruits et légumes (les Gasc en f&l) au cours de cette première phase exploratoire repose sur les critères identifiés en CHP1 (2.2.1) repris dans le tableau suivant. La distinction de ce domaine vis-à-vis des autres acteurs de la filière (producteurs, expéditeurs, détaillants) et des autres grossistes en alimentaire (e.g. surgelés, produits laitiers etc.) est évidente puisqu'ils disposent, par exemple, de fédérations, d'intérêts ou de réglementations différents. Elle est toutefois moins naturelle vis-à-vis des autres grossistes en fruits et légumes qui sont rattachés à la même fédération. Pourtant, les grossistes des marchés de gros et les « cash and carry* » (e.g. groupe Métro) disposent d'une activité, d'un rôle, de clients et ressources différents (Di Maggio & Powell, 1983). Les Gasc ont une activité de *distributeur* dédiée à l'origine aux super/hypermarchés avec, pour la plupart, un entrepôt en périphérie de la ville. Les grossistes de marché (traditionnellement appelés de carreau*) ont eux une activité sédentaire, en louant une case du marché de gros, pour servir les petits restaurateurs, épiciers (etc...), moins structurés, venant choisir et récupérer leurs produits. En conséquence, ce sont deux activités distinctes qui conduisent à un domaine organisationnel particulier des Gasc en f&l, comme indiqué dans le tableau suivant :

Tableau 22 Justification du champ des Gasc en f&l à partir des critères identifiés en CHP1 pour la notion de champ

Des interactions et des échanges d'informations plus élevés entre Gasc f&l	Prise de conscience de leur appartenance à un même ensemble, de leur distinction par rapport aux autres Gasc ou aux autres intermédiaires en f&l dont les grossistes de carreau : [Gasc et carreau] « <i>ce sont deux métiers si différents que cela devrait être deux fédérations différentes</i> » (interview Expert f&l).
Une structure supra-organisationnelle spécifique	Un collège Gasc f&l au sein de l'Uncgfl* avec un vice-président Gasc (au côté du collège carreau), des réunions indépendantes pour traiter leurs spécificités Une entité spécifique aux Gasc f&l au sein de l'interprofession des fruits et légumes
Capital spécifique	Capital logistique particulier par rapport aux autres grossistes de marché et cash & carry* avec l'activité de livraison supplémentaire et d'entrepôt. Ressources commerciales différentes : négoce par téléphone plutôt qu'en face à face
Enjeux particuliers avec des règles distinctes	Exemple : réglementations transports tandis que les grossistes sur carreau sont tributaires des réglementations du MIN* (Autorité de la concurrence, 2011, p. 3). Problématique de survie particulière : les Gasc en f&l ont été touchés par la plateformisation de la GD dans les années 90 alors que cela n'a pratiquement pas concerné les autres intermédiaires f&l

Le dernier critère distinctif - la problématique commune (Hoffman, 1999) de survie avec la « plateformisation » de la grande distribution – est l'élément le plus déterminant pour justifier la sélection de ce champ. Le terme de plateformisation traduit la mise en place des centrales d'achats (aspect du négoce) et des plateformes de distribution (aspect logistique) par la grande distribution. La « plateformisation » est donc beaucoup plus violente pour les Gasc

dont l'activité était entièrement dédiée aux magasins que pour les autres grossistes traditionnels ou les Cash & Carry qui servent les restaurateurs et épiceries. Cet événement a conduit à prédire leur disparition (Géode, 2005) mais les Gasc en f&l ont survécu.¹¹⁴.

La deuxième raison correspond aux représentations négatives vis-à-vis de leur activité de grossiste.

En plus de celles concernant l'ensemble du commerce de gros, rappelées dans cet encadré, ces représentations sont accentuées par l'assimilation de leur activité spécifique de livraison, à l'image des transporteurs pollueurs, ainsi que par la tradition agricole française qui amène à naturellement défendre les producteurs. Les grossistes ont

Constat de la mauvaise image des grossistes en France au cours de la phase exploratoire :

Les représentations négatives des grossistes évoquées dans le premier chapitre, aussi bien au niveau national (Dugot, 2000) que dans les autres pays (Mackeown, 2007), se confirment avec la participation à la Chaire CGI-EMLYON, puis lors de l'étape exploratoire. Les représentants des professionnels ont souligné le besoin de valoriser leur rôle d'intermédiaire pour contrer les préjugés. Ce problème de reconnaissance se retrouve, par exemple, dans les difficultés de recrutement des talents puisque ces entreprises ont une position cachée et, bien souvent, souffrent d'une image traditionnelle vieillissante.

toujours été considérés comme les ennemis des producteurs - selon leur fédération (Rapport du cabinet Adrien, 1998) et les premiers témoignages. Les actions des pouvoirs publics, qui sont une source importante de légitimité (Deephouse & Suchman, 2009) sont, par exemple, en faveur des producteurs et à l'encontre des Gasc en f&l (e.g. plan d'action du circuit court du Ministère de l'Agriculture en 2009).

Pour ces deux raisons, le choix des Gasc en f&l est justifié par les similitudes avec le questionnement théorique (survie en considération d'une légitimité fragile), celles-ci transparaissent déjà avant l'enquête approfondie des études de cas (Eisendhart 1989, Yin 1994).

1.2.3. Justification des cas sélectionnés

Les trois cas ont été sélectionnés au cours de l'enquête exploratoire sur la base de **trois critères liés à la problématique de la recherche** : **1/ le développement poursuivi dans l'activité de Gasc f&l** qui doit rester importante (pour des acteurs qui ont survécu en étant dynamiques) ; **2/ la position de suiveur ou de leader** ; **3/ la disposition d'une alternative originale** (pour explorer les hétérogénéités de réponse)¹¹⁵. Les noms des trois entreprises ont été remplacés par des pseudonymes pour conserver leur anonymat.

¹¹⁴ La mise en place des plateformes et centrales d'achats par la grande distribution s'est également produite dans d'autres domaines mais ce phénomène s'observe plus facilement dans les f&l parce qu'il a eu lieu plus tardivement (années 90).

¹¹⁵ A l'origine, il s'agissait de s'intéresser plus généralement à la survie des grossistes et à leurs marges de manœuvre pour cette survie. D'où l'intérêt d'explorer la possibilité de survie par des alternatives différentes.

Tableau 23 Critères de sélection des trois cas

National	Branche f&l du Groupe Orchade	Groupe Caupona	Groupe Aestus
2012	920M€, 3120 sal. (2 673 M€, 8600 sal)	500 M€, 1800 salariés	859 M€, 2500 salariés
Local	Succursales – Région Midi Pyrénées	Poma – Région Alsace	Arosio – Région Paca
2012	38 et 22 M€, 105 et 85 salariés	80 M€, 400 salariés	72 M€, 182 salariés
Critères de sélection des cas			
Croissance	Chiffre d'affaires (CA) du groupe 2000-2010 : de 1,12 à 2,65 milliards d'€, augmentation de 43% en Gasc f&l	Expansion géographique (de 1 à 14 sites) ; Croissance du CA de 45 à 80 millions d'euros entre 1991 et 2011 et des salariés de 25 à 250 entre 1981-1991.	Croissance du CA de 15 à 72 millions d'euros entre 1985-2012 ; et des salariés de 10 à 50 entre 1975-1990 et jusque 200 en 2012.
	Les trois cas ont un chiffre d'affaires supérieur à la moyenne des Gasc qui est de 9.2 millions d'euros entre 2006 et 2009 (Pascal, C-V, étude Ctifl, 2011, p. 61)		
Spécificités	Activité de murisserie ; modèle 100% restauration avec d'autres « branches »	Activité de transporteur & prestataire logistique ; groupement atypique	Activité des viviers, expédition, les marques
Position	Leader et précurseur : en distribution de bananes, métier de Gasc f&l puis dans les évolutions du champ (diversification en marée, RHD* en national, démarche qualité)	Suiveur et imitateur : Isomorphisme en diversifications de produits ; murisserie ; création d'un groupement pour la RHD nationale	Suiveur et imitateur : Isomorphisme sur les diversifications de produits ; le groupement pour la RHD en national

- **Justification du choix Orchade : leader du champ des Gasc en f&l**

La première étude de cas choisie est celle nommée Orchade qui est grossiste en f&l depuis sa création en 1912 et la seule entreprise de taille nationale parmi les Gasc en f&l. Cette entreprise a été choisie selon les trois critères qui ont été mentionnés :

→ **Orchade remplit le critère de survie et de croissance**, comme affiché dans le tableau. Quand bien même l'entreprise s'est diversifiée dans d'autres métiers, l'activité historique du groupe de Gasc en f&l reste l'une des plus importantes (en revenu et nombre d'employés) au côté des surgelés, avec une augmentation de 43% du Chiffre d'Affaires (CA) entre 2000 et 2010. Il y a donc bien une volonté de maintenir cette activité dans une dynamique de développement plutôt que d'inertie.

→ **Il est le leader du champ qui joue un rôle décisif dans l'adoption des règles institutionnelles** (Tolbert & Zucker, 1983), en étant imité par les suiveurs. Cette position de leader s'observe par ce même chiffre d'affaires, qui est le plus important parmi les entreprises de négoce en f&l (hors groupements) puisqu'Orchade constitue le seul groupe national. Cette posture s'observe également par le rôle de précurseur joué dans les évolutions du champ, allant de la création du métier de Gasc jusqu'aux transformations des années 90 avec le mimétisme des autres Gasc. L'étude de ce leader et précurseur dans les évolutions du champ, est importante pour comprendre la transformation de l'ensemble du champ pour survivre et,

surtout, pour comparer les alternatives des suiveurs en relevant plus facilement leurs spécificités qui contrastent avec les autres dynamiques de mimétisme.

→ *Il met en place des alternatives spécifiques pour se reconstruire.* Le maintien se traduit en effet par la mise en place de particularités originales, passant du développement des murisseries industrielles dans les années 90 jusqu'aux nouvelles branches de Gasc pour d'autres produits dans les années 2000. **En 2012, Orchade est le seul groupe à disposer d'un modèle multi-branches de Gasc en produits alimentaires** - par les branches de surgelés, produits d'épicerie, produits de traiteur-boucherie et en pâtisserie-boulangerie - **entièrement dédié à la restauration (RHD).** Il s'agit d'un élément de réponse face à la plateformisation¹¹⁶ pour justifier le métier de Gasc en « 100% RHD » par la qualité.

- **Justification de la sélection du cas Poma : un suiveur avec des spécificités**

Le groupe Poma est une entreprise régionale de négoce en fruits et légumes. A l'instar d'Orchade il s'agit du métier historique du groupe, depuis les années 20, qui continue de se développer.

→ *Poma remplit le critère de survie et de croissance avec l'expansion du métier de négoce.*

Le groupe passe d'une position de leader local - avec 1 succursale (Strasbourg) dans les années 80 – à régional - avec 14 sites en 2012 répartis dans la région Est et au-delà (Dijon, Troyes). Le groupe est donc passé de leader local à régional avec une croissance des effectifs de 250 à 400 salariés et du chiffre d'affaires de 45 à 80 millions d'euros entre 1991 et 2011. L'entreprise a donc survécu et continue de se développer en ayant maintenu le métier de Gasc en f&l comme activité principale. En 2010 par exemple, l'activité de Gasc représente plus de 77% du CA de l'entreprise (dont seulement 5 % en dehors des f&l). Le groupe est devenu « multi-métiers » (transformateur de f&l en frais prêts à l'emploi, metteur en marché des f&l, prestataire logistique et transporteur de f&l) mais l'activité principale reste celle de Gasc en f&l.

→ *Poma occupe une position de suiveur conforme au second critère.* En 1990, le groupe Poma est un leader à l'échelle locale mais en retrait vis-à-vis d'Orchade, qui lui inspire ses actions. Le témoignage du dirigeant pendant l'enquête exploratoire a permis d'identifier des indicateurs de mimétisme avec des initiatives semblables à celles d'Orchade en partie parce qu'il avait vu faire ce dernier. Cela concerne, principalement, les diversifications vers les

¹¹⁶ Tout comme la particularité présente dans le tableau d'avoir développé une activité de murisserie en f&l

métiers en amont du Gasc f&l (dont la même activité de murisserie également arrêtée dans les années 2000), les mêmes diversifications de produits (en fleurs et plantes et produits de la mer) et le développement d'une activité nationale pour les clients grands comptes de la restauration (avec le groupement Caupona créé en 1995). Plus largement, le groupe Poma suit la reconversion du champ vers le l'activité de Gasc auprès de la restauration avec l'adhésion aux nouvelles certifications (eg. Qualipom'fel de la fédération). Le groupe Poma occupe ainsi une position de suiveur¹¹⁷ en raison de ces évolutions ; elles résultent à la fois du mimétisme et de contraintes externes imposant une conformité pour survivre (e.g. certifications et le développement durable) selon le premier témoignage du dirigeant (entretien exploratoire, 2011).

→ *Poma est aussi capable d'alternatives spécifiques.* Au-delà de ces similitudes, le groupe dispose d'une activité spécifique de prestation en transport et logistique pour la grande distribution (GD) depuis 1992. En comparaison des autres Gasc, dont Orchade, Poma est l'un des seuls à disposer de cette filiale, adjacente à celle de Gasc, qui représente 21,73% du CA en 2010. D'autre part, il est aussi l'un des seuls à disposer d'une activité de transport de proximité intégrée dans chacun des sites de Gasc en f&l et par suite de la particularité d'une double compétence : Transport & Négocie. Il remplit donc les conditions de développement d'alternatives en étant positionné parmi les suiveurs.

En conséquence, le groupe Poma remplit l'ensemble des critères pour faire partie de l'étude (cf. [Tableau 23](#)) en ayant survécu au « *bannissement des grossistes* », selon le dirigeant (entretien exploratoire, 2011), avec la platformisation de la grande distribution.

- **Justification de la sélection du cas Arosio : un suiveur avec d'autres spécificités**

Le groupe Arosio est actuellement un grossiste à service complet (Gasc) en produits frais, en fruits et légumes (f&l) et produits de la mer. Le groupe dispose également d'activités adjacentes en expédition des fruits et légumes et en mareyage mais le négoce reste le cœur de métier avec un chiffre d'affaires (CA) en constante augmentation depuis sa création dans les années 70.

→ *Arosio remplit le critère de survie et de croissance* avec un chiffre d'affaires multiplié par trois entre 1985 et 2012 et un effectif multiplié par 2 entre 1995 et 2012 (cf. [Tableau 23](#)). Le développement s'observe également par l'extension géographique, en étant passé d'une

¹¹⁷ Pendant la reconstruction des années 90 à 2012, le groupe Poma s'est agrandi pour devenir un leader régional mais reste second par rapport au leader Orchade.

activité limitée au périmètre de Marseille (sans occuper la position de leader local) à l'extension jusqu'à Nice et Toulon. **Le groupe Arosio est devenu un leader Gasc du bassin méditerranéen en ayant maintenu l'activité principale de Gasc en f&l** (e.g. elle représente presque 50% du chiffre d'affaires en 2012).

→ *Arosio occupe une position de suiveur au sein du champ, malgré sa posture de leader local voir régional.* Cette position est justifiée par les similitudes entre ses évolutions et celles visibles au niveau du champ, à l'instar de Poma (e.g. reconversion en restauration avec la mise en place d'un système de management de la qualité de service). Pour cela, le groupe Arosio devient membre du groupement Aestus en 1992 qui suit l'évolution d'Orchade vers le développement d'un réseau national pour la RHD* et la diversification en produits de la mer. Cette démarche s'est faite en emboîtant le pas d'Orchade, selon le dirigeant du groupement (entretien exploratoire, 2011), au même titre que d'autres mouvements (e.g. se diversifier vers l'amont de la filière f&l) au sein du groupe Arosio « parce qu'Orchade l'avait fait avant eux » selon le dirigeant (enquête exploratoire, 2012). Ces évolutions sont en lignée avec les transformations du champ sans pour autant que le groupe en soit l'initiateur. Au contraire, le groupe Arosio apparaît au premier abord comme étant en retrait et, par suite, un acteur-suiveur.

→ *Arosio est aussi capable d'alternatives spécifiques* en étant dynamique et en contribuant au renforcement du champ par la dimension qualité. Le groupe présente la particularité d'avoir clarifié son rôle pour la qualité à partir de sa marque historique en oranges et agrumes dont le modèle est dupliqué sur d'autres produits. **Cette marque est devenue un symbole atypique de la reconstruction de leur rôle de partenaire auprès des magasins** – suite à la mise en place des centrales d'achats. Il s'agit d'une alternative particulière du cas Arosio au côté de son développement particulier en produits de la mer. La plupart des Gasc en f&l ont suivi cette évolution mais **le groupe Arosio est l'un des seuls spécialistes des fruits et légumes à disposer d'une reconnaissance équivalente parmi les professionnels de la mer**. Cette reconnaissance, avec un CA en constante augmentation depuis 2000 (source : direction), découle de la spécificité d'une activité de mareyage et surtout des viviers installés en 2002. Il s'agit d'un système d'approvisionnement (en prenant en charge le fonctionnement de la pêche jusqu'à leur client) qui reproduit l'environnement naturel des crustacés, garantissant leur fraîcheur. Ce dispositif unique en France (même parmi les professionnels de la mer) permet d'offrir des produits avec une fraîcheur et un goût incomparables, propulsant ainsi le groupe Arosio dans le monde de la gastronomie, en tant que fournisseur privilégié des plus grands

chefs étoilés européens¹¹⁸. Il s'agit d'une alternative atypique et spécifique du groupe lui permettant d'être un Gasc reconnu pour la qualité, notamment auprès de la RHD.

Enfin, **la qualité unique résulte aussi de l'activité particulière d'expédition-exportation en légumes qui se développe à partir de 1994**. Elle a la particularité d'avoir été développée par Orchade puis arrêtée, alors que le groupe Arosio est l'un des seuls en France à disposer d'une position aussi importante parmi les expéditeurs-exportateurs. En plus de souligner le passage d'une dynamique d'isomorphisme (en étant présente chez beaucoup de Gasc) à d'hétérogénéité (en étant abandonnée par la plupart), ce mouvement semble intéressant pour étudier des choix de positionnement qui semblent contre-intuitifs – puisque cette activité dessert les centrales d'achats qui sont en concurrence avec les Gasc. Une analyse en profondeur permet de décrire les raisons de cette activité controversée.

Malgré les spécificités mentionnées, ce troisième acteur reste encore dans l'ombre des principaux Gasc f&len 2012. Néanmoins, nous verrons avec les résultats qu'il n'en est pas moins un acteur dynamique.

2. Présentation du déroulement de la recherche

2.1. Première phase exploratoire et continue d'analyse du champ

2.1.1. Récolte des données au niveau du champ

Cette section vise à décrire le déroulement de la recherche une fois les choix de la démarche méthodologique effectués avec, pour commencer, l'étude du champ.

Le choix de l'analyse de l'étude du champ et de son évolution a été justifié précédemment. Elle répond à la nécessité d'en avoir une compréhension historiquement informée (Rao, 1998). Notre recherche est centrée sur le maintien de la survie des grossistes, suite à la plateformesation par la grande distribution dans les années 1990. Il est toutefois important de pouvoir remonter en amont de cette période pour saisir entièrement le contexte.

Par conséquent, **la récolte opère sur des données allant des années 60-70 jusque 2012, à partir, principalement, des documents et archives qui sont une source particulièrement riche pour les études longitudinales** (Colyvas & Powell, 2006) (cf. 1.1.3).

- **Description des documents utilisés**

Notre récolte porte sur plus de 70 documents, principalement *des articles de presse*. La presse est une source matérielle majeure selon Luhmann (2000), dans la mesure où la société est devenue une réalité fortement médiatisée. C'est pourquoi Deephouse & Suchman (2008)

¹¹⁸ Alors que la plupart de ces chefs ont rarement recours aux grossistes et préfèrent se fournir sur les marchés

insistent tout particulièrement sur cet indicateur de la légitimité. Les médias sont une source majeure d'information sur la légitimation et plus largement sur l'institutionnalisation, en enregistrant jour après jour les événements, permettant ainsi d'accéder aux évolutions. Néanmoins, il est important de porter un regard critique sur l'objectivité des médias, qui occupent une position subjective en transmettant cette information. Pour dépasser ce biais, notre récolte s'est diversifiée sur différentes sources médiatiques, en passant de la presse spécialisée à généraliste, puis à d'autres sources documentaires.

→ cf. *tableau des données documentaires en annexe n°3*

Les études et rapports professionnels ont été un second matériel significatif pour accéder aux archives concernant l'évolution des grossistes en fruits et légumes (des informations sur les changements institutionnels et des indicateurs de leur position légitime). Par exemple, le rapport stratégique commandé par leur fédération (Uncgfl) en 1998 a été une source clef des éléments indiquant les représentations naturellement négatives à leur égard, la fragilisation de leur rôle et la situation de crise des années 90.

Ensuite, certaines *études statistiques* ont été obtenues, mais les données restent limitées par le manque de segmentation des études sur les grossistes. En conséquence du peu de données chiffrées relatives au seul champ des Gasc en f&l¹¹⁹, notre travail s'en réfère aux témoignages et documents écrits pour décrire l'état du champ – dont la période de crise des années 90.

- **Des entretiens complémentaires d'experts et partenaires des Gasc**

Les deux observations principales en 2012 - avec un conseil d'administration de la fédération Uncgfl et l'université d'été de la CGI¹²⁰ - ont plus été utilisées pour s'imprégner du terrain que pour la récolte d'information sur les transformations du champ (cf. 1.1.3). Elles ont tout de même permis de déceler ou confirmer des représentations cognitives allant de soi (e.g. le besoin d'être un passionné du produit, leur position négligée) mais à moindre niveau que les entretiens.

Les six entretiens de la phase exploratoire correspondent à une première récolte destinée à décrire le champ et ses grandes transformations. Ces premiers entretiens ont été complétés par 9 supplémentaires auprès d'acteurs externes qui sont en contact avec les Gasc en f&l : fournisseurs, clients, consultants... Cette deuxième récolte s'est déroulée progressivement – à

¹¹⁹ Principalement par l'Insee et le Ctifl mais peu d'études concernent uniquement les Gasc en f&l. La plupart portent sur l'ensemble des intermédiaires f&l (dont les cash and carry) voire même, l'ensemble des grossistes en produits frais.

¹²⁰ En plus d'observations secondaires avec la participation au salon international de la restauration le Sirha et les observations informelles faites pendant les réunions dans le cadre de la chaire de recherche

mesure que les opportunités se présentaient – tout au long de l'enquête. Ces entretiens ont été une source d'information majeure pour identifier les influences culturo-cognitives qui, en tant que représentations cognitives « allant de soi » sont plus faciles à saisir au niveau (des interprétations) des individus (Colyvas & Powell, 2006). Cela a servi plus particulièrement à saisir les éléments culturels qui concernent spécifiquement l'activité des grossistes (e.g. culture et passion des produits) et sont moins présents dans les documents. Ces données ayant été récoltées de manière progressive, elles ont été utilisées a posteriori pour affiner (confirmer, compléter) l'analyse de documents.

2.1.2. La démarche d'analyse du champ à partir des concepts de piliers et légitimité.

L'analyse du contexte repose sur une méthode « a priori des concepts » (Miles & Huberman, 2003) de piliers institutionnels proposés par Scott (1995) et de légitimité au sens de Suchman (1995) en trois étapes :

→ *Une première phase de découpage du contexte en trois périodes de temps (avant, pendant, après la plateformesation) pour identifier les catégories et éléments clefs dans chaque période.* Afin de répondre à nos enjeux d'une approche par le processus, la variable temps est importante et nécessite de pouvoir définir les séquences d'événements avec des points de rupture découpant les périodes. Ce découpage s'inspire de la méthode utilisée par Colyvas & Powell (2006) pour le codage initial, en identifiant et délimitant des périodes d'institutionnalisation. Il s'agit d'une démarche interprétative délicate puisqu'il est difficile d'arrêter le processus de mise en œuvre du champ et que cela entraîne une perte de la représentation complexe de l'institutionnalisation (Demil & Leca, 2003). La périodisation est toutefois essentielle dans une démarche historique pour mettre en évidence les points de rupture. **En ayant disposé les informations récoltées sur une frise chronologique (format papier), cela a permis d'identifier les éléments clefs et catégories pour chaque période.**

→ *Une seconde phase de mise en forme des pressions institutionnelles pour chaque période à partir de l'interprétation des informations de la frise chronologique sur les trois piliers institutionnels : régulateur, normatif et cognitif (Scott, 1995).* Le choix de cette grille repose sur l'importance de prendre en compte l'ensemble des influences institutionnelles (Wick, 2001 ; Trevino et al. 2008), tel qu'argumenté en CHP 1 (cf.2.1.1). En s'aidant de la frise chronologique pour croiser les éléments de chaque pilier aux thématiques identifiées en phase 1 (à la main et par le tableur Excel), nous avons dégagé des pressions particulières à partir d'influences institutionnelles dominantes. Le tableau suivant offre un exemple synthétique de

ce croisement, permettant de présenter en CHP4 les influences institutionnelles qui mènent à la plateformesisation puis celles qui aident à la survie des Gasc en f&l.

Tableau 24 Exemple de croisement des thématiques aux piliers pour l'analyse des influences institutionnelles

Période	Avant la désintermédiation : essor des Gasc (1970-80)	Pendant la phase de désintermédiation (1980-98)	Post- désintermédiation (2000-2012)
Catégorie	Importance de la dimension prix	Intermédiaires responsables du prix	Importance de la qualité
Pilier	Absence de régulation	Multiplication des régulations	Multiplication de normes

→ Une troisième phase de traduction des conséquences sur la légitimité avec l'approche de Suchman (1995) en classant les données selon le type de légitimité – pragmatique, morale, cognitive - croisées aux dynamiques de légitimation par action et par essence (cf. CHP1. 2.1.1). Ces informations ont toujours été classées selon la périodisation en trois phases ; le tableau final a été ensuite croisé à celui des piliers institutionnels pour concevoir leurs impacts sur la légitimité de l'activité des Gasc en f&l.

→ Une troisième phase pour affiner les résultats obtenus en vue d'une analyse qualitative rigoureuse. Afin de limiter les biais des interprétations par les seuls documents, nous avons repris les entretiens semi-directifs en codant leur contenu sur Nvivo à partir de la grille finale constituée. Cela a permis de confirmer ces catégories et d'affiner la dimension culturo-cognitive. Puis dans une phase a posteriori de l'analyse des cas, nous nous sommes également servis des témoignages de certaines parties prenantes internes pour encore affiner la dimension culturo-cognitive propre aux Gasc en f&l. Ces individus, membres du champ, sont la source la plus adéquate à l'identification des représentations culturelles des Gasc en f&l.

Enfin, la dernière phase de validation correspond à la présentation des résultats aux professionnels du commerce de gros - dans le cadre du comité stratégique de la Chaire CGI - EMLYON, puis d'une réunion du collège Gasc de la fédération des grossistes en f&l (Uncgfl). Cette présentation a permis de renforcer nos propositions d'interprétation des résultats ainsi que d'insister plus encore sur le lien entre les transformations du champ et la qualité, ce que le lecteur pourra découvrir dans la partie des résultats (CHP4).

→ cf. des exemples des tableaux d'analyse en annexe n°4.

L'ensemble de cette démarche au niveau du champ s'est déroulé a priori des études de cas pour se familiariser avec le domaine des Gasc en f&l. Elle a toutefois été prolongée et affinée au cours du processus de récolte et d'analyse des études de cas qui est décrit dans les sections suivantes.

2.2. Présentation du déroulement de recueil des données des cas.

2.2.1. Le processus de recueil des données par les entretiens

Nous avons évoqué les entretiens en tant que données primaires parce qu'il s'agit d'un moyen particulièrement efficace de rassembler des données empiriques riches pour saisir un phénomène complexe (Eisendhardt et Graebner, 2007).

Pour chacun des cas, le recueil a démarré selon une liste préétablie avec la direction dans le but de disposer d'un échantillonnage minimum qui soit cohérent avec le corpus social de l'entreprise. Cet échantillonnage était donc composé de répondants des trois services principaux de l'entreprise : logistique, commercial et administratif, ainsi que des différents niveaux allant de la direction, jusqu'aux salariés. Ce dispositif a permis de disposer d'un échantillon varié avec des répondants qui ont des perspectives et point de vue différents du phénomène étudié (Eiseindhardt et Graebner, 2007, p. 28)¹²¹.

→ cf. liste des répondants en Annexe n°3.

Les entretiens ont démarré au niveau de la direction générale, pour recueillir des informations à la source des grandes orientations de l'entreprise, puis nous sommes descendus jusqu'aux perceptions des salariés. La première liste effectuée avec la direction a été complétée avec des personnes jugées importantes à rencontrer, avec un processus d'échantillonnage par un effet boule de neige (Miles et Huberman, 2003), en fonction des informations obtenues lors des rencontres précédentes.

Le déroulement des entretiens est décrit en section 1.1.3 avec une démarche semi-directive dont la question centrale était concentrée sur les « décisions/événements importants au sein de l'entreprise » (cf. annexe 3). Puis les questions de relance ont été focalisées sur le « comment » et le « pourquoi » pour répondre aux enjeux théoriques posés avec la question de recherche, en essayant d'insister plus encore sur le « pourquoi » qui était l'élément le plus difficile à obtenir. L'une des manières d'y parvenir a été de proposer des synthèses de l'entretien, sur lesquelles nous avons pu rebondir pour obtenir des informations plus en profondeur. Cette synthèse a aussi permis, dans certains cas, d'obtenir des retours de la part des répondants qui –spontanément– souhaitaient apporter des précisions sur certaines de leurs

¹²¹ L'échantillonnage fut concentré sur les répondants de l'activité de Gasc en f&l. Le représentant des activités annexes a le plus souvent été rencontré lorsqu'elles sont liées à la dynamique de survie, mais dans une démarche a posteriori de la liste préétablie. Pour le cas Orchade, les informations des répondants au niveau du siège ont été suffisantes pour comprendre l'émergence et le fonctionnement des branches annexes ; nous avons donc privilégié la rencontre des personnages de l'activité Gasc en f&l qui étaient plus nombreux en raison de la scission entre le siège et les succursales.

réponses¹²².

2.2.2. Déroulement du recueil des documents et observations pour la triangulation

Les données récoltées lors des entretiens étaient tout d'abord triangulées aux informations recueillies avec les documents internes au groupe (archives, documents historiques, lettres et mémos) qui sont une source complémentaire pour retracer la mémoire organisationnelle (Colyvas et Powell, 2006) et affiner la compréhension de son fonctionnement (cf. 1.1.3).

Le recueil de ces documents s'est effectué avec une liste préalable de documents souhaités donnée à l'entreprise, puis avec des demandes plus spécifiques en fonction des interviews (e.g. synthèse du CA par client si le répondant mentionnait une montée du chiffre en RHD par rapport aux magasins). Le tableau suivant indique une récolte plus ou moins facile selon les cas, mais qui a tout de même abouti à l'obtention de documents significatifs.

Tableau 25 Une récolte des documents selon la coopération de la direction et la qualité des documents à disposition

Cas	Degré d'accès aux documents	Document(s) significatif(s)
Poma	<i>Libre accès</i> : en raison de la volonté du dirigeant du cas et de la relation de proximité qui a permis d'avoir libre accès aux archives de l'entreprise.	Rapports stratégiques confidentiels (de 1992 et de 2010 ; rapports annuels et courriers de l'entreprise (1996-1998).
Arosio	<i>Libre accès</i> : la direction était disposée à nous donner toutes sortes de documents mais la structure plus modeste de l'organisation jusqu'au début des années 2000 impliquait un nombre réduit de rapports et données chiffrées.	Accès aux archives → le journal mensuel allant de 1997 à 2012
Orchade	<i>Accès limité</i> : en raison de la structure bureaucratique et du manque de coopération du responsable de l'activité ¹²³ .	Accès à l'ouvrage historique : 100 ans du groupe (coopération du Président)

Ce tableau synthétise l'ensemble des documents internes ayant servi à compléter les entretiens dans une démarche de triangulation. Il montre une récolte des documents internes plus difficile au sein d'Orchade. Néanmoins, l'ouvrage réalisé par des historiens a été une source d'information majeure, sans compter les articles de presse et rapports externes plus nombreux en raison de la notoriété du groupe tel que l'indique le tableau suivant¹²⁴.

Cette démarche repose également sur les observations, tel que présentée en 1.1.3. A l'instar des documents, ce recueil fut plus important pour le cas Poma avec l'accès, par exemple, aux réunions du comité de direction du groupe et du groupement (cf. Tableau 26). Néanmoins, cela a permis d'observer pour les trois cas, le fonctionnement de l'équipe commerciale et de

¹²² Elle n'était pas proposée à tous les répondants mais à ceux qui témoignaient leur intérêt pour disposer d'une trace écrite de l'échange et/ou lorsque le chercheur voulait s'assurer de la compréhension de cet échange (en raison de doutes a posteriori). Plusieurs entretiens étaient effectués avec les personnages clés et/ou avec des informations plus riches.

¹²³ Ce responsable n'ayant pas participé au processus de négociation de la recherche (passant par son supérieur hiérarchique), il a ignoré nos requêtes de documents quand bien même nous avions l'autorisation du président.

¹²⁴ Plus de 22 articles au cours de la récolte et un rapport de l'Autorité de la concurrence de 2011 suite à un litige entre Orchade et le groupement Aestus.

l'équipe logistique - qui sont les deux fonctions principales du grossiste. Cette observation a été précieuse pour découvrir et comprendre le métier de Gasc en fruits et légumes, pour appréhender la dynamique de fonctionnement collective, et enfin pour vérifier (ou démentir) les discours des répondants sur l'importance de l'équipe logistique et la relation de travail avec les commerciaux.

De plus, des observations informelles ont été effectuées dans chacun des cas pour rentrer dans l'intimité du terrain. La contrainte géographique au cours de la récolte des cas Poma et Arosio, a impliqué des séjours d'une semaine pour effectuer les entretiens en disposant d'opportunités d'observations informelles (e.g. déjeuners partagés avec le dirigeant du cas Poma et deux de ses seconds, visite de la ville avec la responsable marketing du cas Arosio, conversations quotidiennes avec les salariés pendant les pauses café). Ces opportunités moins nombreuses avec les succursales d'Orchade ont été compensées par la possibilité d'observer le discours et la posture du dirigeant grâce à sa participation à la chaire de recherche, aux événements de la CGI et en intervenant au sein d'EMLYON¹²⁵. Tous ces moments passés en dehors du recueil traditionnel ont été bénéfiques pour créer une intimité particulière avec le terrain pour une compréhension approfondie de chacun des cas (sur l'histoire, le fonctionnement, les différents personnages, comme si nous en faisons partie).

Tableau 26 Synthèse des données recueillies pour les cas

Données récoltées	Cas 1 (Orchade)	Cas 2 (Poma)	Cas 3 (Arosio)
Données Primaires (annexe 4)	37 entretiens avec 31 répondants = 61,3 heures	34 entretiens avec 25 répondants = 52, 2 heures	25 entretiens avec 23 répondants = 42, 8H
Données secondaires Documents	17 documents internes + 24 articles de presse	35 documents internes + 8 articles de presse	31 documents internes + 17 articles de presse/billets
	3 articles sur les 3 réseaux, rapports sur 2 ou 3 cas (rapport Uncgfl de 2004, rapport Autorité de la concurrence etc.) et les documents de l'analyse du champ significatifs pour les cas		
Observations	Intervention de deux dirigeants à l'Université d'été CGI 2012, 1 cours de l'EM et visites des deux succursales locales	4 observations de réunions; 1 journée dans l'entrepôt (logistique et commerce); et 2 semaines complètes sur le terrain	5 observations (journée portes ouvertes ; Comité de Pilotage ; Equipe commerciale ; visite des viviers) et 2 semaines complètes sur le terrain
Entretiens complémentaires	2 fournisseurs –3 clients; 2 conseillers de la filière f&l- 3 membres des associations professionnelles Uncgfl et Interfel ; 2 dirigeants Gasc (hors études de cas).		

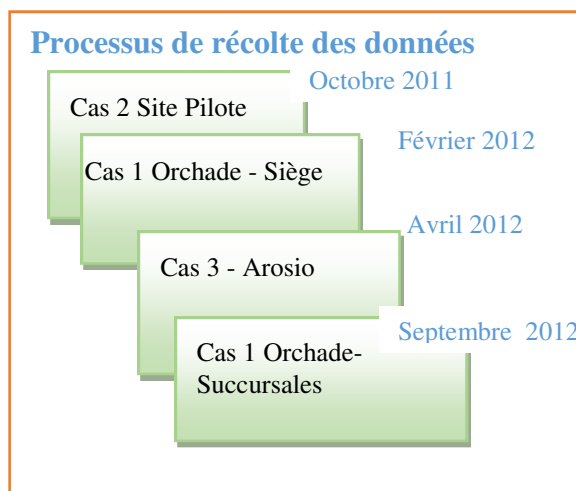
2.2.3. Descriptif du processus à partir d'un site pilote

Lorsque les cas ont été sélectionnés à la suite de l'étape exploratoire, **la récolte a démarré par le cas Poma en tant que site pilote. Il a fait office de laboratoire pour (ré) orienter la stratégie et le plan de collecte en fonction du déroulement de cette première expérience de terrain.** Le cas Poma n'a pas été choisi selon son importance vis-à-vis des autres cas, mais

¹²⁵ Plus largement, l'intimité avec le terrain a été facilitée par les rencontres régulières des acteurs du domaine des Gasc, dans le cadre de la chaire (e.g. lors des présentations au Comité, ou à l'Uncgfl ; lors des événements organisés par la CGI).

pour des raisons de commodité et de temps (Yin, 1994). Il était le premier disponible, avec une taille plus modeste par rapport au cas leader, pour terminer l'expérience et aménager le plan de récolte plus rapidement. Cette enquête a démarré en automne 2011 pour se terminer en avril 2012 à l'issue du phénomène de saturation des données lorsque les informations devenaient récurrentes (Corbin et Strauss, 1990, p. 7). En plus d'améliorer le plan de collecte des données¹²⁶, ce cas a aidé à poursuivre la réflexion théorique et à affiner la question de recherche (e.g. cadrage par l'approche néo-institutionnelle) dans une démarche abductive.

La seconde phase de collecte a démarré en février 2012 avec le cas Orchade (en parallèle de la fin du cas pilote) qui est le seul groupe national avec le siège situé à Paris et des succursales locales (ou régionales) réparties sur le territoire français (alors que la plupart des Gasc sont locaux ou régionaux). Cette structure a donc conduit la récolte à deux niveaux (du siège et des succursales locales/régionales) – en commençant cette phase avec l'ensemble des dirigeants des fonctions groupe et de la branche en f&l. Ces 20 entretiens (16 répondants) au niveau du siège ont servi à disposer des informations qui concernent les grandes orientations d'Orchade suite à la plateformesation - en sachant que ces répondants ont bien souvent eux-mêmes joués un rôle dans ces évolutions. La récolte pour ce cas s'est poursuivie avec deux succursales régionales, pour rentrer dans les détails du *comment*, dès lors que les actions étaient au niveau local, ainsi que pour recueillir les perceptions et le vécu des salariés sur ces grandes évolutions. Le recueil des données sur ces deux succursales s'est fait plus tardivement, entre septembre et décembre 2013, après avoir fait la



récolte du cas Arosio d'avril à juin 2012. La scission en deux phases reste particulière à Orchade mais la distinction en deux niveaux se retrouve en partie pour les deux autres cas puisqu'ils font partie d'un groupement national dont le directeur général a été interviewé.

En parallèle de ce processus de récolte successif à chacun des cas, nous avons poursuivi la rencontre d'acteurs externes (experts, clients, etc.) en captant leurs représentations vis-à-vis de chacune des études de cas. Ces données ont servi à la phase de validation au cours du processus d'analyse.

¹²⁶ Pour confirmer la limite du recueil par observation en termes de commodité et de richesse des informations Cela reste un élément important pour identifier les personnages à interviewer et rentrer dans l'intimité de l'entreprise

2.3. Description de l'analyse comparative

Les communications orales sont devenues centrales dans les recherches en organisation et en management pour la compréhension des phénomènes sociaux. Elles constituent un élément essentiel pour interpréter le monde et lui donner forme (Thietart et al. 2014). **Parmi les deux méthodes les plus appropriées à l'analyse des communications nous avons opté pour celle de contenu.** En étant une analyse subjective, elle est en accord avec le positionnement interprétativiste (Fallery & Rodhain, 2007) et la démarche **compréhensive et de découverte de la recherche**. En postulant que « *la répétition d'unité d'analyse de discours, révèle les centres d'intérêt, les préoccupations des auteurs du discours* » (Thietart et al. 2014, p. 552) elle facilite la démarche de construction de la réflexion à mesure que la répétition de ces unités d'analyses sont repérées. L'analyse de contenu favorise la démarche d'exploration de thème sur une période longitudinale (e.g. versus analyse cognitive ou textuelle, Fallery & Rodhain, 2007) qui correspond à notre volonté de découvrir le processus de mise en place des dynamiques spécifiques - sans modèle théorique préconçu.

L'analyse de contenu a justement l'avantage de convenir à de multiples méthodes (Thietart et al. 2014) dont celle de construction de la réflexion théorique à partir du terrain, pour que la démarche de découverte soit dénuée de cadre prédéfini et la réflexion ainsi libérée. En s'inscrivant dans ce type de démarche,

Démarche d'aller-retour en amont de l'analyse :

La démarche abductive entre le terrain et la réflexion théorique a démarré avant la phase d'analyse par codage. Nous souhaitions d'abord comprendre comment les entreprises avaient répondu à « l'image négative » assimilable à un manque de légitimité au sens de la TNI. C'est au cours de la récolte que nous avons plus fortement fait le lien entre l'image négative et la survie des grossistes en s'orientant vers l'approche néo-institutionnelle avec l'émergence de notions clefs pour affiner la problématique (e.g. ressources, processus, travail institutionnel). C'est au démarrage de la phase d'analyse que l'approche de Sewell (1992) a été choisie avec une réflexion préalable au cours de l'enquête. Les notions qui suivront de portefeuille institutionnel, biographies, habitus ont émergé pendant le codage analytique.

nous avons opté pour une méthode d'analyse des données « a priori » des concepts (Miles et Huberman, 2003), qui signifie qu'il n'y a pas de concepts définis avant le codage. Le Tableau 27 présente l'ensemble de la démarche pour que la construction de la réflexion théorique se fasse à partir du terrain - avec les allers et retours entre la théorie et le codage. Afin de garantir la fiabilité du codage face à la complexité d'une analyse des discours et des multiples méthodes, nous avons défini un protocole de recherche avant de commencer la recherche. La validité externe de la méthode qualitative égale celle des méthodes qualitatives lorsqu'elle est établie de manière rigoureuse, avec la mise en place préalable d'un protocole de recherche en plus de la triangulation des données (Yin, 1994).

Ce protocole, présenté en annexe n°4, s'inspire du travail de Battilana & Dorado (2010) en raison des similitudes entre la recherche (comparaison d'études de cas dans une démarche abductive et une approche micro) et la qualité de leur travail méthodologique. Ce procédé renforce la fiabilité du codage en disposant d'un protocole de codage déjà réalisé – et d'autant plus précis qu'il repose au départ sur l'approche de Strauss & Corbin (1998)- en écho au critère de précision par la proximité entre le codage et un standard (Thiétart et al. 2014). Ce protocole a été un élément indispensable pour la démarche d'analyse qui se décompose en trois étapes.

Tableau 27 Processus d'analyse des études de cas dans une démarche de construction de la réflexion théorique

1/ Etape préliminaire	Retranscription des entretiens, constitution de rapports d'étonnement, mémos, tableaux des étapes de reconstruction, etc. → <i>Réécriture de l'histoire avec les étapes d'inflexion</i>	Site pilote Poma → deux autres cas
<i>Question de recherche affinée sur la dimension des ressources & délimitation du cadre conceptuel à l'approche néo-institutionnelle.</i>		
2/ Etape de codage : du descriptif à l'analytique	Etape 1 de codage descriptif → mise en place de méta-codes → Premières identifications de concepts et relations conceptuelles Etape 2 de codages descriptifs des cas suiveurs à partir des méta-catégories → seconde phase de réflexion pour le codage analytique → délimitation des approches pour la discussion	Site pilote Orchade → deux autres cas
<i>Question de recherche affinée sur le processus de mobilisation des ressources : avec une approche de la dualité ; focale sur le comment et le pourquoi par rapport aux schémas culturels → Approche de Sewell (192)</i>		
3/ Phase finale de codage transversale	Codage transversal : comparaison des différences (description des spécificités) et des similitudes (abstraction et modélisation) → finalisation des catégories thématiques conceptuelles (Zilber, 2007)	Les trois cas simultanément

2.3.1. Phase préliminaire au codage : démarche de familiarisation

L'étape préliminaire a débuté par la constitution et le rassemblement de notes et mémos (e.g. synthèse des entretiens, journal de bord, notes sur le carnet dédié à ce cas etc.) ainsi que la retranscription des entretiens, en démarrant par le cas pilote (Poma). Ces mémos, dans leur ensemble, ont été utilisés pour réécrire l'histoire – dans l'objectif de se familiariser avec les cas (Eisenhardt, 1989)- avec les grandes transformations, les moyens, les « histoires d'hommes » entre les personnages. Ils ont également servi à la production d'un « rapport d'étonnement » pour les entreprises Poma et Arosio, à partir de premiers tableaux synthétiques des événements saillants (composés des catégories : Quoi, raisons, moyens et personnages clefs et conséquences). La réaction à ces rapports a été un élément complémentaire à l'exercice de réécriture de l'histoire, pour se familiariser avec les cas. Il s'agit d'une étape importante pour l'analyse dans une démarche de recherche inductive à multiple cas (Miles & Huberman, 2003). Dans le cadre de cette démarche de construction, elle aide premièrement, à faire progresser la réflexion (cf. seconde ligne du [Tableau 27](#) où la question et le cadre s'affine) et deuxièmement, à faciliter le codage descriptif.

2.3.2. Seconde phase de codage : du descriptif à l'analytique

La seconde phase correspond au codage thématique en passant du codage descriptif jusqu'au codage analytique – dans une démarche de construction où les catégories sont définies a posteriori, au cours du processus de codage. Le codage thématique¹²⁷ est l'un des plus fréquemment utilisé par les recherches s'intéressant aux organisations (Thiétart et al. 2014), parce qu'il est approprié au repérage des dynamiques. Pour la première étape de codage descriptif, l'unité d'analyse retenue pour coder les entretiens est le paragraphe (Miles & Huberman, 2003) dans une démarche d'identification des thématiques.

→ *Ce codage a démarré par le cas Orchade* puisqu'en tant que leader il est à l'origine d'évolutions importantes du champ. C'est à partir de ce cas que les comparaisons des spécificités des suiveurs seront faites – en sus des raisons plus techniques puisqu'il s'agit du cas le plus lourd et complexe à traiter (e.g. données à deux niveaux : local et national). **Pour cette première étape de codage thématique, nous avons traité le cas individuellement à partir des quatre étapes utilisées par Battilana et Dorado (2010, p.1421-1422) – et inspirées de Strauss et Corbin (1998):**

Tableau 28 Les différentes étapes de la phase de codage thématique

1	<u>Se focaliser sur un nombre réduit d'entretiens sélectionnés</u> sur la base de leur richesse d'information (Strauss et Corbin 98) pour extraire les significations des interviewés avec le moins d'analyse possible
2	<u>Analyse détaillée</u> pour rassembler les informations sur les questions principales : « quoi, pourquoi, qui comment et quand » (Lofland 76) → faire ressortir les thèmes émergents des interviewés (sans analyse prématurée)
3	<u>Se focaliser sur le dialogue entre théories et données</u> (Ragin 94)
4	<u>Confirmer l'analyse préliminaire avec le reste des interviews et notes de terrains</u> (utilisation d'un logiciel de recherche)

Ces étapes ont été inscrites au protocole de recherche (en annexe n°5) pour faciliter la démarche face à un matériel complexe (avec la quantité d'informations) et éviter le biais d'analyses prématurées. Ce codage, à partir du logiciel NVivo, a été effectué en manipulant tout d'abord les entretiens, puis il a été affiné en codant les documents plus significatifs en reprenant l'exemple de Colyvas & Powell (2006) qui les considèrent comme des données pouvant être collectées, analysées et mesurées directement. **A la fin du codage d'Orchade nous disposons d'une première base de codage thématique avec la distinction entre des méta-catégories (sources - mécanismes- ressources – transformations) et des sous catégories.** Cette première étape a conduit vers une phase préliminaire de discussion avec le cadre conceptuel pour affiner la question de recherche. Cela a permis de s'intéresser aux mécanismes et de délimiter deux niveaux d'observation des ressources mobilisées avec

¹²⁷ Regroupant une portion ou un groupe de phrases se rapportant à un même thème.

l'émergence de certains concepts (e.g. leader institutionnel, bricolage) ou approches complémentaires (l'approche duale de Sewell, 1992).

Cette première phase a également servi à une première démarche d'évolution du codage descriptif vers l'analytique qui s'est finalisée avec le codage des deux autres cas.

→ *Le codage descriptif s'est poursuivi avec les deux autres cas en partant des méta-catégories définies avec le cas pilote. Le passage à un codage analytique s'est établi en partant des premières réflexions avec le cas Orchade affinées avec les résultats du codage des deux autres cas. Cette démarche a permis de délimiter les concepts et approches mobilisées pour chacune des catégories :*

- Transformations organisationnelles → Stratégie institutionnelle (réponse/cause de standards)
- Moyens mobilisés → Portefeuille institutionnel (propriétés avec la notion de Capital)
- Source des choix → dualité schémas - moyens au niveau des individus (Sewell, 1992)

Ces premières catégories n'ont pas été arrêtées avant d'en venir à la phase finale d'analyse par le codage transversal.

→ cf. *description et exemples de codage descriptif à analytique en Annexe n°4.*

2.2.3. Phase finale de codage transversal pour interpréter les similitudes et différences

Lorsque l'analyse de contenu est destinée à des fins de comparaisons, il convient de mettre en évidence les différences et les ressemblances entre les contenus de chacun des cas. L'analyse comparative effectuée s'inspire de la tactique proposée par Eisenhardt (1989) consistant à sélectionner des catégories (ou dimensions) et ensuite chercher des similitudes au sein des groupes couplées avec des différences entre les groupes.

Plus précisément, les comparaisons ont porté sur chacune des métas catégories puis sur leurs relations entre elles – à partir de l'élaboration de tableaux comparatifs et de multiples schémas qui facilitent l'analyse comparative (Miles & Huberman, 2003). Puis la comparaison a été focalisée sur :

- *Les différences de catégories* (et sous catégories) pour chacune des méta-catégories (e.g. différentes formes de capital dans le portefeuille institutionnel).
- *Les ressemblances au niveau des propriétés* au sein de chaque sous-catégorie (e.g. propriété identique de la connaissance réflexive liée à l'ancrage de la personne dans le champ) et *des relations entre les méta-catégories* (impact du degré d'engagement réflexif dans le champ sur le type de stratégie institutionnelle)

Le résultat des comparaisons des différences répond au projet de décrire en profondeur les dynamiques spécifiques au niveau local qui sont reliées aux pressions institutionnelles (à l'aide de l'analyse du champ). Le CHP5 offre une description détaillée de la mise en place des dynamiques de maintien de la survie organisationnelle propres à chacun des cas,

tandis que le chapitre suivant éclaircit les spécificités à partir des stratégies, du portefeuille et des origines. **Le résultat des similitudes a permis d'affiner la première démarche de codage analytique en instaurant un dialogue avec la littérature présentée en CHP2.** Ce dialogue permet finalement de proposer un modèle conceptuel en CHP6 sur l'étude des dynamiques de

Cette étape a été alimentée par des outils constitués au cours des phases d'analyses préalables (e.g. archivages des données et des notes et résumés) et des présentations intermédiaires auprès des professionnels (Chaire de recherche avec la CGI) et des communautés de chercheurs (réunions du centre OCE, conférences) – qui ont stimulé le raisonnement.

mobilisations des ressources (ou autre variable d'action) qui permet de décrire le processus (et les réponses spécifiques lors de comparaisons) et les antécédents aux choix de mobilisation. Les résultats de l'analyse servent à répondre à la question de recherche :

Comment les Gasc f&l ont-ils mis en place les réponses spécifiques qui permettent de maintenir leur activité d'intermédiaire pour survivre?

- *Comment les Gasc f&l ont-ils mobilisé leurs ressources pour maintenir leur activité d'intermédiaire par des réponses spécifiques ?*
- *Quelles sont les origines de ces choix de réponse et de mobilisation des ressources spécifiques ?*

3. Description du terrain : se familiariser avec les Gasc en f&l

3.1. Présentation du champ des Gasc en f&l

3.1.1. De l'émergence au développement du champ des Gasc en f&l

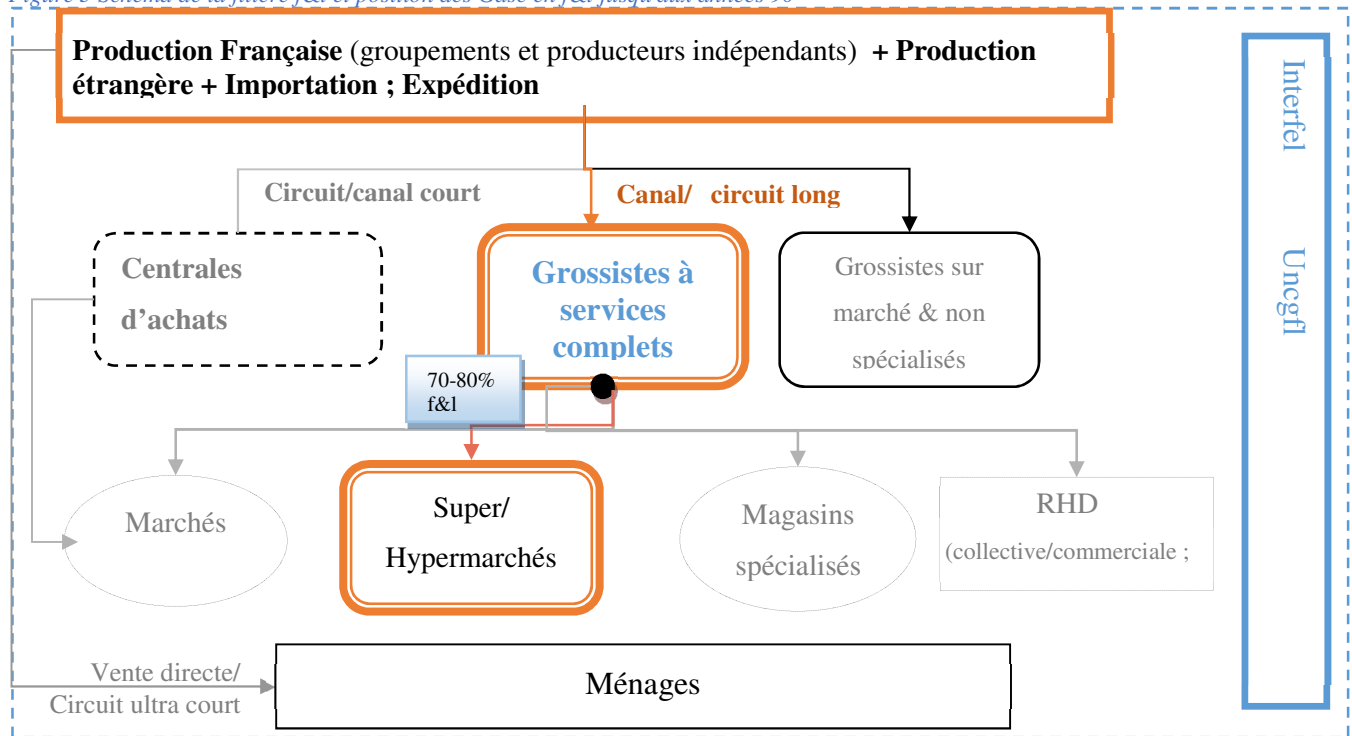
Plus de 1200 entreprises selon la fédération Uncgfl* appartiennent au champ des Gasc en f&l. La délimitation du champ des Gasc en f&l, préalablement justifié (cf. en 1.2.2), renvoie à l'architecture du marché proposé par Fligstein (1997) avec différents pôles d'acteurs :

- *Les entreprises Gasc* en acteurs principaux de ce champ
- *Les instances professionnelles* : la fédération Uncgfl des grossistes en f&l ; l'interprofession des f&l nommée « Interfel* » qui regroupe l'ensemble des acteurs de la filière pour déterminer les orientations stratégiques en f&l et mettre en place des actions communes.
- *Les pouvoirs publics* avec le rôle supplémentaire d'Interfel en tant que structure de gouvernance pour réguler le commerce et normaliser les f&l¹²⁸

Le schéma suivant présente la situation avant la plateformes, lorsque les Gasc étaient les acteurs principaux de la filière en étant responsable de la mise en marché de 70-80% des f&l lorsqu'ils servaient les super/hypermarchés.

¹²⁸ Les interprofessions sont créées par les pouvoirs publics pour pallier aux limites de régulation par le marché seul.

Figure 3 Schéma de la filière f&l et position des Gasc en f&l jusqu'aux années 90



Source : Elaboration nouvelle inspirée du *Guide des fruits et légumes en restauration hors domicile* (2011, p. 9)

- **Emergence du champ des Gasc en f&l et la période d'euphorie avec la GD**

Le champ des Gasc en f&l s'est constitué dans les années 60 avec la montée de la grande distribution (GD) décrite dans l'encadré. Pour répondre à la consommation de masse, les magasins ont besoin de fournisseurs qui soient capables de leur livrer des volumes conséquents. **Orchade devient le premier distributeur en f&l à répondre à cette attente en créant l'activité de « grossistes à service complet » (Gasc) en fruits et légumes qui comprend les nouveaux services de livraison et de relation téléphonique avec un entrepôt pour stocker les volumes (De Raymond, 2010).** Il est ensuite suivi d'une centaine

L'essor de la grande distribution :

Nul besoin de rappeler la rapidité avec laquelle les premiers supermarchés et hypermarchés se sont développés à partir des années 60 grâce à la circulaire Fontanet de 1963 (Moati, 2001) qui facilite la mise en place des grandes surfaces. En la seule année 1976, 315 supermarchés et 34 hypermarchés se sont ouverts (de Guili & Moyrand, 2012). Ces magasins sont rapidement adoptés par les ménages comme leur lieu favori de consommation et par les producteurs comme leur débouché principal de vente grâce aux grossistes qui font le pari de la GD.

de nouveaux acteurs, et surtout d'anciens grossistes traditionnels, qui osent sortir du marché de gros et investir dans les moyens logistiques indispensables à leur nouvelle activité de livraison pour la GD. **L'ensemble de ces acteurs forme le nouveau champ des Gasc en f&l ; ils vivent des années d'euphorie**, tel que le mentionne l'un d'entre eux (entretien, membre Caupona, 2012) : *« Historiquement les GASC ont connu l'apogée avec*

la GMS*» (Grandes et Moyennes Surfaces qui est le terme utilisé pour parler de la GD). Ils livrent des camions entiers de f&l tous les jours (cf. [Tableau 29](#)). Cette période d'euphorie dure jusqu'à la plateformisation des années 90. Cela se traduit tout d'abord par des résultats spectaculaires, par exemple :

- une croissance de 30% entre les années 1980 et 1992 pour l'ensemble du domaine selon une étude du Credoc (CEP par Moati, Pouquet & Gardin, 1995) ;
- le chiffre d'affaires des succursales d'Orchade augmente en moyenne de 42% par rapport à l'exercice précédent (de Guili & Moyrand, 2012). Le groupe Arosio est passé de 10 à 50 salariés entre 1975 et 1990 et celui de Poma de 25 à 250 salariés entre 1981 et 1991 (documents internes : rapports annuels).

Cela se traduit également par une **position dominante au sein de la filière en étant les metteurs en marché de 70 à 80% des f&l** et en jouant le rôle de « gendarme de la filière » pour reprendre l'une de leurs expressions. Le président de l'interprofession f&l, par exemple, était un Gasc jusqu'aux années 90 jouant le rôle de médiateur entre les producteurs et la GD.

• Description de l'activité de Gasc f&l traditionnelle

L'activité de Gasc en f&l, à l'origine, s'est constituée en mélangeant les pratiques historiques avec le du métier de grossiste des marchés avec de nouvelles caractéristiques particulières. Cette dynamique se retrouve dans trois caractéristiques principales de l'activité :

→ *Premièrement, une activité guidée par l'enjeu du prix et effectuée dans une tradition orale*

Le prix est une dimension centrale de leur activité de négoce en raison du cours variable journalier des f&l. Cette dimension historiquement importante le devient d'autant plus avec les volumes significatifs demandés par les enseignes. **Les Gasc comparent alors leur métier à celui du « trading » qui se déroule dans un fonctionnement opaque.** Le fonctionnement opaque se traduit par des réglementations pratiquement inexistantes sur la fixation des prix et par le manque de visibilité externe sur leur activité avec des pratiques questionnables et parfois même illégales (e.g. du « black »)¹²⁹. Le manque de transparence est une pratique historique et volontaire qui consiste à cacher la différence entre le prix d'achat et de revente en raison de l'aspect « trading » de leur activité, puisque le prix (variable) est au centre de ce métier. Plus largement, les Gasc en f&l conserve la tradition orale pour opérer l'activité, sans qu'il n'y ait de règles formalisées, écrites.

→ *Deuxièmement, une activité d'achat guidée par la tradition agricole*

La culture agricole est commune à l'ensemble des acteurs en « amont » de la filière f&l (producteurs, importateurs, expéditeurs). Cela traduit notamment une passion pour les f&l

¹²⁹ « On a une tradition orale donc on a toujours eu beaucoup de black » (Entretien, Représentant Interfel, 2012)

alimentée par le culte du produit fragile (cours et météo) dans une filière complexe (avec les multiples acteurs en amont décrits dans le schéma 1)¹³⁰. Cette complexité explique alors que les actions de tous les membres de la filière soient guidées par l'amont (entretien, Interfel, 2012) en fonction des opportunités de produits disponibles (selon la météo, la saison). **Dans les années 70-90, la filière est guidée par une logique d'écoulement de la production. Cela se traduit plus particulièrement par l'importance de l'achat, du côté des intermédiaires** (Gasc, expéditeurs, etc.). L'acheteur dispose d'un rôle central, dans la fonction de trading du Gasc, pour obtenir le meilleur rapport qualité-prix¹³¹. De par son expertise produit, supposée supérieure, il s'occupe de la totalité de l'achat. Pour répondre à l'enjeu de réactivité qui s'intensifie avec la GD (qui veut bénéficier des meilleures opportunités en premier), cet acheteur central est aussi le vendeur auprès des magasins partenaires (avec qui ils réalisent en moyenne 30 à 50% de leur chiffre d'affaires) – occupant ainsi la **nouvelle fonction d'acheteur-vendeur en magasin**.

→ *Troisièmement, une activité de proximité avec la « culture GMS* »*

Les Gasc conservent l'importance du relationnel qui caractérise l'activité historique du grossiste (De Raymond, 2010) de par la tradition locale de ce métier. **La tradition d'un métier basée sur l'importance des relations « d'homme à homme » - dont la frontière entre le professionnel et l'amical est aisément franchie¹³² - se poursuit avec les magasins.** La mise en place de partenariats avec un ou deux magasins principaux intensifient ces relations, en créant une complicité particulière avec les gérants et chefs de rayon, qui conduit à **une nouvelle « culture GMS »**¹³³. Cette culture, spécifique aux Gasc en f&l, traduit une relation de proximité particulière avec les magasins et un dévouement total à cette clientèle. L'importance du relationnel se traduit également par l'enjeu de constituer un réseau auprès des représentants politiques, des représentants de magasins, et même auprès des autres Gasc en f&l (De Raymond, 2010). Dans ce domaine, tous les Gasc se connaissent et la réputation au niveau local est essentielle.

La dimension locale est une caractéristique de l'activité de grossiste en f&l qui va de pair avec la dimension relationnelle pour jouer *un rôle de proximité*. Cette dimension se voit

¹³⁰ L'importance des cours variables et du métier de trading est liée à cette complexité, puisque les opportunités de f&l disponibles et leurs ventes dépendent de la météo au jour le jour et de la production variable selon les saisons.

¹³¹ « Le métier traditionnel en grandes surfaces, c'est l'acheteur qui tirait la vente. La fonction dominante chez les grossistes fruits et légumes dans les années 70 c'était l'achat. Il y avait un côté trading là-dedans » (Entretien, Jean, Orchade, 2012)

¹³² Cela concerne principalement les commerciaux et les chauffeurs qui sont en contact direct avec le client.

¹³³ Grandes et Moyennes Surfaces ; nous choisissons de conserver cet acronyme GMS* qui désigne la GD afin de préserver l'expression utilisée par les répondants.

renforcée avec le nouveau rôle de Gasc auprès des magasins qui sont à la recherche des meilleures opportunités au plus vite (pour mettre en place leurs offres promotionnelles).

Au final, l'ensemble de ces caractéristiques traduisent la structuration du *nouveau* champ des Gasc f&l en conservant partiellement des traditions, valeurs et normes communes à la filière f&l et issues du passé de ces entreprises en grossistes de marché. Cette manière d'effectuer le nouveau métier de Gasc dure jusqu'à la remise en cause de l'activité dans les années 90.

3.1.2. *La remise en cause des Gasc en fruits et légumes*

La légitimité des grossistes peut paraître secondaire puisqu'ils sont cachés dans le B to B, sans qu'ils n'aient besoin de rendre de compte au consommateur final. D'un autre côté, cette position entraîne aussi une négligence de leur rôle, voire même, la mise en place de règles ou de normes inappropriées à leur cas, qu'ils ne peuvent contrôler. Les représentations à l'égard des grossistes sont un élément essentiel pour comprendre les remises en cause de leur activité. Néanmoins, elles restent peu appréhendées par la littérature. Les résultats de l'analyse du contexte présentés dans le CHP5 permettront de rendre compte de ce phénomène avec l'exemple de la « plateformisation » par la grande distribution dans les années 90. Le paragraphe suivant introduit cet événement afin de justifier l'intérêt de l'étude de la survie des Gasc en f&l et de faciliter la lecture des chapitres suivants.

- **De la remise en cause à la survie : prédiction de la disparition des Gasc**

Les Gasc en f&l sont devenus des acteurs dominants de la filière grâce à l'essor de la grande distribution (GD). Toutefois, cet engouement est de courte durée et les Gasc en f&l vont rapidement déchanter avec la mise en place des plateformes et centrales d'achats par la GD. Cet événement appelé « la plateformisation » qui démarre pour les f&l dans les années 90, implique que l'activité des Gasc n'est plus indispensable à la distribution de 70-80% des f&l. Les Gasc servaient pratiquement exclusivement les magasins qui, désormais, n'ont plus besoin d'eux. Par ailleurs, ce phénomène se voit accentué par deux autres évolutions parallèles notées dans le rapport de la fédération (Rapport Uncgfl, Cabinet Adrien, 1998) :

- *la mise en place des groupements de producteurs en 1998* qui disposent des moyens pour commercialiser eux-mêmes les f&l auprès des magasins ;
- *la crise de consommation des f&l qui s'accroît depuis les années 90* tel que mentionné dans la presse généraliste (e.g. Noce, Libération 1996, les échos, 1999)¹³⁴.

Ces deux phénomènes s'ajoutent à la menace de désintermédiation par les plateformes et centrales d'achat de la GD et provoquent au final, une crise du champ des Gasc en f&l. Cet

¹³⁴ En plus des effets de la mondialisation et du changement d'habitudes alimentaires avec les produits préparés (Besson, 2008).

état du champ au cours des années 90 se traduit la diminution du nombre d'entreprises (étude Insee, Kajdar, 1997) que **la fédération des Gasc estime à environ plus de 50% en l'espace de 10 ans (entretien délégué général Uncgfl, 2011)**. A cette époque, les médias comme les experts (e.g. Rapport, Géode) doutent de la capacité des Gasc à refaire surface :

« En 1990-1992, les enseignes amorcent un mouvement de centralisation, de massification et d'optimisation des approvisionnements en fruits et légumes. À l'époque, personne ne donne cher de la peau des grossistes, dont certains sont littéralement cloués au pilori. » (Article LSA, Déniel, Sept-2005)

Cet état du champ survient à la suite d'un choc exogène (Sine & David, 2003, cf. CHP1), avec la plateformisation. Un choc exogène offre l'opportunité de saisir les *dynamiques* originales des acteurs pour faire face à un **évènement imprévisible** dans un contexte où les repères sont brouillés (Hoffman, 1999). La « plateformisation » correspond à ce type de choc **puisque la plupart des Gasc en f&l « ne s'y attendaient pas »**, selon l'enquête exploratoire (e.g. entretien dirigeant du groupement Aestus, 2011), et que cela questionne les fondements de leur métier de Gasc en f&l. D'autre part, l'exploration de ces alternatives est possible puisque les Gasc ont survécu malgré la prédiction de leur disparition. En 2012, en effet, le commerce de gros en f&l emploie plus de 19 000 salariés (site de la fédération Uncgfl) et sert plus de 40% des fruits et légumes en France. L'architecture de ce domaine s'est tout de même modifiée avec, premièrement, la concentration du secteur autour de trois réseaux nationaux (Orchade, Caupona, Aestus) et des moyennes entreprises régionales (versus la multitude d'acteurs locaux) et avec, deuxièmement, l'évolution vers la restauration qui était auparavant une clientèle dénigrée.

Les trois études de cas choisies ont suivi ce mouvement en intégrant l'un des trois réseaux (Poma chez Caupona et Arosio chez Aestus) - à l'instar des Gasc les plus dynamiques qui ont survécu. Le CHP 4 permettra de comprendre le contexte allant des années 90 à 2012 qui ont conduit à la remise en cause puis à la survie de ces trois grossistes. Tandis que l'analyse des cas permettra de décrire et expliquer plus en détail la partie grise du tableau suivant ([Tableau 29](#)).

Tableau 29 Présentation de l'évolution du champ des Gasc en f&l

Date	Evènement(s) majeur(s)
Années 60	Essor des super & hyper marchés → Naissance de l'activité de Gasc en f&l
Années 70 - 80	Période d'euphorie pour les Gasc en f&l : ils sont les fournisseurs principaux de la GD et des acteurs majeurs de la filière f&l : <i>« Je demandais : vous avez comme besoin un, deux ou trois camions ? Parce que ce n'était pas à la palette, j'achetais deux à trois camions par jour et j'achetais 48 palettes de choux fleurs » (Ancien acheteur, Groupe Poma, 2012)</i> <i>« A l'époque on n'était que la ville et puis ensuite ça s'est agrandi. On faisait deux camions par jour pour les Carrefour. C'était des semis de 19 tonnes. » (Chauffeur, Groupe Arosio, 2012)</i>
Années 90	Plateformisation de la GD: remise en cause principale de l'activité de Gasc → vagues multiples et simultanées des enseignes (d'abord Carrefour puis les autres enseignes Auchan, Casino puis les

	indépendants : Super U, Intermarché) Groupement de producteurs f&l : entente avec les magasins- la désintermédiation s'accroît Crise de consommation des f&l
2000-2010	Période de reconstruction de l'activité de Gasc pour le maintien de la survie
2012	Champ des Gasc en f&l en développement avec: la croissance des entreprises locales à des groupes régionaux ; la constitution d'une activité nationale ; un rôle assumé pour la restauration

3.2. Présentation des cas

3.2.1. Orchade : un groupe leader depuis 100 ans dans la filière fruits et légumes

Le groupe Orchade est créé en 1912 dans le négoce des fruits et légumes par deux jeunes frères visionnaires qui ont eu l'idée de lancer cette affaire en étant les premiers en France à distribuer des fruits exotiques. Cette initiative, dont surtout la distribution des bananes (qui devient rapidement le fruit le plus consommé), propulse l'entreprise parmi les leaders de la filière f&l. Les deux frères effectuent leur première croissance externe en 1919, leur première campagne de pub en 1924 (avec pour emblème la banane) et comptent 500 salariés en 1928 (De Guili & Moyrand, 2012). En 1929, les deux frères proposent 25% du capital à Hugo Varin pour poursuivre ce développement en disposant du capital financier nécessaire (e.g. pour créer les murisseries en 1930) par un spécialiste de l'activité de négoce. Cependant, les intérêts divergent entre les deux frères et ce nouveau partenaire, Hugo Varin, qui prend finalement le contrôle total de l'entreprise en 1935.

Hugo Varin devient le nouveau dirigeant d'Orchade et renforce la position de leader de la distribution des f&l en ayant recentré l'activité vers le négoce (plutôt que l'importation). **En 2012, Orchade reste une entreprise familiale sous la coupe de la famille Varin. Le fonctionnement du groupe repose ainsi sur un actionnariat familial engagé dans la gouvernance et stable depuis plus de 80 ans.**

En reprenant l'affaire en 1936, les deux fils d'Hugo Varin poursuivent le développement par croissance externe (déjà 40 succursales locales en 1949) et une organisation décentralisée puisque l'activité de distribution s'effectue à cette échelle (cf. 3.1.1). Pour accompagner ce développement, les rachats s'accompagnent de pratiques managériales novatrices pour cette époque, érigées **sous le principe de subsidiarité. En 1990, au démarrage de l'étude, ce principe reste central au fonctionnement du groupe avec la conservation et l'importance de certaines de ces pratiques.** A titre d'exemples, se retrouvent :

- le système de rémunération sur le résultat de la succursale¹³⁵ ;
- l'autonomie des directeurs de succursales qui reste une valeur forte du groupe.

¹³⁵ Ce système est liée à la culture du résultat observée pour l'ensemble des Gasc en f&l.

Cette autonomie implique que les trente directeurs de succursales sont totalement indépendants pour mettre en place leur stratégie locale. Le siège leur offre des méthodes, outils et conseils pour appuyer leur politique régionale, sans jamais leur imposer de décisions nationales. **Au contraire, ces trente directeurs, pour une soixantaine de succursales, disposent d'un pouvoir d'influence sur les décisions du siège en plus d'une totale autonomie et sont à ce titre surnommés « les barons ».**

La position de leader d'Orchade est également renforcée par les innovations organisationnelles. Elles deviennent significatives pour développement de la filière f&l positionnant ainsi le groupe parmi les précurseurs. Les deux frères mettent en place :

- *le premier service d'information* des prix et volumes des f&l en 1947 pour gérer l'activité sur des produits aux cours variables et aux aléas très forts qui est utilisé par les autres acteurs ;
- *le premier dispositif de formation* interne f&l qui fait d'Orchade « l'école de la distribution des f&l » puisque ses concurrents profitent de ces recrues formées à l'expertise spécifique en f&l. La formation reste dans la culture du groupe avec un dispositif central de gestion des RH¹³⁶;
- *le premier grossiste à service complet* en fruits et légumes (Gasc en f&l)

Les frères Varin ont créé le concept de « Gasc » (Grossiste à service complet) dans la filière f&l en 1955, avec la succursale de Grenoble en site pilote. Cette démarche est une orientation plus naturelle par rapport aux autres grossistes pour les deux frères qui n'ont jamais développé le métier sédentaire dans les marchés de gros, alors qu'ils faisaient déjà de la distribution avec la vente « en chiné » (qui consiste à déplacer le camion à travers les rues pour vendre). Cette activité au départ conçue pour les chaines de magasins succursalistes, se développe finalement avec l'essor des supers et hypermarchés dans les années 60.

• La phase de développement euphorique d'Orchade avec les magasins

Les succursales d'Orchade deviennent rapidement les premiers partenaires des magasins parce qu'elles sont les premières à proposer l'activité de Gasc, avec le nouveau mode de distribution, ainsi qu'en raison du positionnement historique de leader de la distribution des bananes qui sont le produit « d'introduction » dans les magasins. Le développement euphorique avec cette clientèle, permet de poursuivre leur développement par croissance externe, en intégrant les leaders locaux dans les années 80 (e.g. en Haute Savoie et Alsace). Avec la croissance au niveau local, cette période est marquée par l'influence croissante des « barons » qui profitent de ces résultats pour exercer leur pouvoir d'influence vis-à-vis des

¹³⁶ Par exemple : la création de l'école des ventes en 2009 avec les nouveaux contrats de professionnalisation qui est similaire au premier dispositif dans les années 50 avec une formation par alternance de six mois dans la succursale avant de recruter.

décisions du siège (e.g. le directeur de la Savoie des années 80 auprès du président et de la famille Varin).

Cette période de croissance est également marquée par des tentatives nouvelles aussi bien par les directeurs des succursales indépendants que le siège. En marge des f&l, les directeurs proposent des produits de la mer en 1962, des produits carnés en 1964, ou encore les produits surgelés et produits laitiers en 1966. Au niveau du siège, les investissements se tournent vers l'activité d'expédition en 1972 et de surgelés et fabrication de glace¹³⁷. Le groupe crée sa propre usine de fabrication de glace en 1977, qui est finalement fermée en 1994 alors que l'activité de négoce en surgelés est conservée et continue de se développer (cf. encadré).

Cette période marque également le changement de mode de gouvernance lorsque Pierre Avril – qui était directeur de la branche f&l – succède à la direction au frère Varin en 1975. Depuis cette date la gouvernance avec le président et la propriété de l'entreprise avec la famille actionnaire sont séparées. **Ce fonctionnement reste le même en 2012 avec d'un côté le conseil de surveillance auquel la famille Varin continue de participer activement et de**

Le développement en produits surgelés :

En 1971, Orchade dispose déjà de 14 succursales f&l équipées d'une cellule de surgelés, avec un bureau d'achat et un directeur national. Il s'agit au départ de succursales f&l qui servent de sites pilotes pour affiner la mise en place, mais le succès est si grand qu'en 1973 apparaît la 1^{ère} succursale uniquement dédiée entièrement à la distribution des surgelés - avec son propre directeur, entrepôt, camions et équipe commerciale. Les années 70 marquent alors la première grande diversification du groupe dans le négoce- en dehors des f&l.

La plateformisation précoce de la GD dans les surgelés a nettement ralenti le développement de cette activité qui en est donc restée au stade de marginal et secondaire (faisant 20% du chiffre d'affaires au maximum) par rapport aux f&l en s'étant tourné vers la clientèle de la restauration avec qui le résultat stagne

l'autre, la présidence et le directoire chargé de lui rendre des comptes. Depuis 1980, le directoire est composé du président Lavaire (qui était aussi l'ancien directeur de la branche f&l), du directeur financier et du nouveau directeur de la branche f&l Renault. La nomination de ce directeur va de soi puisqu'il est responsable de la branche f&l qui représente 95% de l'activité (dont 80% dans le métier de Gasc). Ce sont donc Renault et Lavaire qui affrontent la plateformisation de la grande distribution en f&l remettant en cause la majorité de l'activité d'Orchade. **Cet évènement représente alors une perte drastique pour le groupe (e.g. la perte de plus de 40% de leur chiffre d'affaires du jour au lendemain, de Guili & Moyrand, 2012) et un traumatisme pour les membres d'Orchade.**

Néanmoins, ils parviennent à dépasser cette période de trouble et clarifier leur présence légitime en tant que Gasc, pour garantir la qualité homogène et robuste sur toute la France à la restauration. Les résultats nous montreront comment les personnages répertoriés dans la [Table](#)

¹³⁷ Suite au voyage aux Etats-Unis du fils aîné, persuadé que le surgelé est le produit de l'avenir (De Guili & Moyrand, 2012)

1 sont parvenus à bâtir ce modèle à partir de cinq branches de « Gasc » et d'une transformation particulière de la branche en f&l – entourée en bleu.



- **Présentation des deux succursales étudiées pour la branche Gasc en f&l**

Parmi l'ensemble des succursales du cas Orchade, deux ont été choisies pour cette étude sur des critères présentés ci-dessous.

→ *La succursale de Toulouse permet d'avoir une compréhension de l'évolution historique des succursales qui ont vécu l'ensemble du phénomène des années 80 à 2012. Cette succursale est issue du rachat d'un leader local en 1980 - au moment du développement euphorique. Cette succursale poursuit sa position de leader local en bénéficiant de l'ensemble des ressources offertes par le groupe, tout en conservant son indépendance. Par exemple, l'enseigne locale est conservée et le directeur de la succursale est le seul responsable de la stratégie qui est construite à partir des relations avec les patrons des magasins de leur zone (cf. 3.1.1).*

Le directeur est aussi le seul manager de l'affaire qui se voit secondé par « l'acheteur – vendeur » principal de la succursale qui est l'homme clef de la dynamique commerciale pour les magasins partenaires (vu en 1.3). Dans le fonctionnement traditionnel d'Orchade, cet « acheteur-vendeur » principal dispose alors d'une position hiérarchique supérieure au reste de l'équipe en étant souvent destiné à devenir le futur directeur (cf organigramme en annexe n°6)¹³⁸. Son rôle est toutefois limité à l'expertise technique tandis que les directeurs gardent le contrôle sur les décisions et les problématiques managériales- avec des variations selon les choix personnels à chaque directeur. Les répondants de Toulouse ont connu ce fonctionnement traditionnel et le rôle clé du directeur de succursale en donnant pour exemple leur premier directeur charismatique qui a affronté la plateformesation de leur client principal (Carrefour en 1990), puis en évoquant le rôle clé du second directeur Marius pour pérenniser l'activité de la succursale. Ce dernier a été précurseur dans l'évolution vers la restauration,

¹³⁸ Il est le directeur de département dans la succursale principale ou bien le responsable de site dans les zones plus étendues avec des petits sites où le directeur de succursale ne peut pas être quotidiennement présent.

dès 1998, avec un modèle qui devient source d'inspiration pour le siège et qui est montré en exemple auprès des autres directeurs.

Cette succursale a donc été choisie pour cette position d'initiateur dans les orientations prises par la branche ainsi que pour sa stabilité. Celle-ci offre l'opportunité de rencontrer des répondants qui ont vécu l'ensemble du processus depuis les années 80 en passant du vécu « traumatisant de la plateformesisation (avec la réduction des effectifs de 180 à 80) jusqu'à la reconstruction d'une position de leader régional.

→ *La succursale de Rodez a été choisie pour disposer d'une meilleure visibilité vis-à-vis du modèle final d'Orchade en plateformes f&l régionales.* En 1998, le site racheté à Rodez est confié à Marius qui est déjà le directeur de Toulouse, Brive, ainsi que de la murisserie à Rodez (cf. [Table 1](#)). Les résultats obtenus avec ce nouveau site à Rodez sont décevants (en raison de la concurrence déjà bien installée et de la fragilité de départ de la succursale). La situation s'empire avec un nouveau rachat et le nouveau responsable de site en 2002¹³⁹. La médiocrité des résultats à Rodez se prolonge et les déménagements (en raison d'un entrepôt vétuste) se multiplient jusque 2008. Cette date marque celle d'un nouveau départ avec la nomination d'un nouveau directeur Cédric entouré d'une nouvelle équipe (cf. [Table 1](#)) et l'installation dans un entrepôt neuf. Celui-ci a été construit d'après le modèle final des plateformes régionales. Cela signifie que Rodez constitue la succursale principale (avec un entrepôt de plus grande taille qu'auparavant) tandis que les sites d'Aurillac, Brive et Figeac sont transformés en plateformes d'éclatement.

La succursale de Rodez a été choisie comme site pilote¹⁴⁰ pour mettre en place le nouveau modèle d'Orchade. Il est donc possible d'observer sa mise en place et son fonctionnement au niveau local. D'autre part, cette succursale est constituée d'une équipe composite avec des salariés ayant travaillé dans des succursales ou site différents (e.g. à Tours, Grenoble, ou dans les précédents entrepôts de Rodez). **Cela offre ainsi l'opportunité de saisir des vécus variés d'une succursale à l'autre** pour tenir compte de spécificités locales (qui nuancent les discours au niveau du siège) mais aussi des similitudes pour synthétiser plus facilement la reconstruction d'Orchade.

¹³⁹ Marius rentre en conflit avec la direction lorsqu'elle nomme ce nouveau responsable contre son avis, et il décide alors de se consacrer uniquement à la succursale de Toulouse.

¹⁴⁰ Elle a été choisie parce qu'elle est aussi l'une des plus urgentes à restructurer

3.2.2. L'histoire de la « maison Poma »

Le groupe Poma est né d'une entreprise de négoce de f&l sous le nom de Bagole dans les années 20. En 1962, l'entreprise prend le nom « Poma » du beau-fils et du petit fils nommé Bertrand - en intégrant le marché de gros de Strasbourg. A cette époque, il s'agissait d'un outil moderne pour stocker et vendre les produits. Décédé en 1965, le père de Bertrand n'aura pas le temps de voir le développement de l'activité de négoce provoquée par ce déménagement en passant de 5 à plus d'une dizaine de salariés. Le développement est tel que l'entreprise devient « la maison Poma » et sert pratiquement tous les grossistes du marché en plus de leur clientèle traditionnelle (les détaillants, épiceries, restaurateurs).

En 1975, Bertrand est rejoint par son frère Patrick et tous les deux décident de se lancer dans le métier de grossiste à service complet en 1978, à l'instar de tous les grossistes traditionnels qui font le pari de la grande distribution à cette période. Pour cela, les deux frères investissent dans une flotte de véhicules tout en conservant leur case du marché de gros pour le stockage. Bertrand et son équipe de huit commerciaux développent la vente auprès des magasins par téléphone tout en poursuivant l'activité de gré à gré traditionnelle. **Ce pari de la GD est réussi grâce au binôme Bertrand et Patrick où chacun a un rôle bien distinct :**

- **Patrick, issu d'une formation de contrôle de gestion en école de commerce, s'occupe de la gestion de l'entreprise.**
- **Bertrand s'occupe de la dynamique commerciale en étant l'acheteur-vendeur principal.**

Bertrand est désigné comme l'un des trois principaux opérationnels à l'origine du développement de l'activité de Gasc, au côté du second acheteur Michel (qui est rentré dans l'entreprise dès 1962 en préparation) et du responsable de transport Jack chargé de mettre en place le nouveau service de distribution. Ils participent tous les trois au **développement de l'activité en passant de 13 à 25 salariés entre 1975 et 1985 et surtout de 6 à 8 cases dans le marché de gros. Cette espace s'avère même insuffisant, une partie de la préparation se fait à l'extérieur, Bertrand et Patrick décident alors de construire un entrepôt en 1985.**

L'équipe de Poma dispose désormais de l'espace de stockage pour servir toutes les enseignes des alentours et rencontre une seconde phase de développement largement supérieure en passant de 25 à 250 salariés entre 1985 et 1991. A l'instar d'Orchade, cette période d'euphorie conduit vers des essais de nouvelles activités dont l'activité de murisserie en 1985 et l'année suivante, le démarrage d'une activité de prestation logistique pour le compte de Danone. C'est aussi une période idéale pour renforcer leur position dans le métier de Gasc avec le rachat de deux indépendants en 1990 sur Nancy et Colmar.

Cependant, ces rachats se sont faits au détriment de la pérennité de leur entreprise puisque le groupe d'importation de bananes, à qui ils ont cédé une partie de leur part pour bénéficier du capital financier nécessaire, se retrouve racheté en 1990 par un autre groupe qui veut s'emparer de la totalité des parts. Les deux frères se sont battus et ont réussi en 1991 à constituer la holding FHE pour racheter l'intégralité des parts de la société de négoce en f&l. Les deux frères reprennent le contrôle de la « maison Poma » (à parts égales) qui atteint un chiffre d'affaires de 47, 7 millions d'euros en 1991 (source les Echos, n°16040, Décembre 1991). Après cette menace, Bertrand et Patrick affrontent celle de la plateformisation de la GD qui concerne l'ensemble des Gasc en f&l.

- **De la plateformisation à la reconstruction sur la qualité**

L'ensemble des répondants ayant vécu cet événement témoignent de la situation de crise avec une réduction des volumes drastique à partir de 1995 puisque leur activité de négoce est entièrement dédiée aux magasins. Tel qu'évoqué par Patrick, il a fallu s'adapter pour survivre :

« Je livrais les Rallye dans le coin, il n'y avait pas de plate-forme et du jour au lendemain les Rallye sont passés aux plates-formes Casino. Il faut vite inventer autre chose. Mon maître mot c'est « adapt or die »... je dis toujours à mes collaborateurs « du souffle et du jeu de jambes ». (Entretien 1, Patrick, 2011)

Du souffle et du jeu de jambes, Patrick et son frère en ont eu au travers de multiples initiatives, dont l'activité spécifique en prestation logistique dédiée à la GD, qui ont servi à la sauvegarde de leur métier de Gasc en f&l. Les résultats permettent de décrire et comprendre le processus de reconstruction qui aboutit à la **justification de leur savoir-faire particulier de Gasc pour la distribution de fruits et légumes sains et gouteux** par rapport à d'autres systèmes d'intermédiation (e.g. les centrales d'achats).

Les deux frères ont mené main dans la main ces changements jusqu'au milieu des années 2000, où Bertrand joue le rôle de conseiller principal de Patrick. **Ce fonctionnement a toujours été puisque Patrick avec son profil de gestionnaire et d'entrepreneur, devient le principal initiateur alors que Bertrand en tant qu'homme de terrain, s'avère moins visionnaire et joue le rôle de conseiller.** Après un retrait progressif des affaires de Bertrand et un conflit de famille, Patrick s'entoure de nouveaux conseillers depuis 2005 pour poursuivre le développement final. Les décisions stratégiques impliquent son ami d'enfance Gérard, qui est aussi le responsable du site principal et Gaspard, son ancien collègue de Caupona parce qu'ils sont tous deux des personnes de confiance et de véritables connaisseurs du métier de Gasc. Il s'entoure également de deux confidents Perrine - la DAF - et Mathieu - le DRH - avec qui il partage cette complicité des gestionnaires à l'ombre des commerciaux.

Ces différents personnages interviennent dans la reconstruction de l'activité de Gasc en f&l en faisant évoluer la « *maison* » Poma vers le « *groupe* » Poma (entretien, Mathieu, 2012) qui a doublé d'effectif et pratiquement de chiffre d'affaires entre 1991 et 2009, alors que les Gasc étaient condamnés à disparaître. La [Table 2](#) en fin de chapitre permet de présenter les différents personnages ayant participé à cette évolution qui converge avec celle d'Orchade vers la qualité, mais à partir d'alternatives spécifiques. Une dynamique semblable se retrouve avec le cas Arosio et sera présentée dans la partie des résultats.

3.2.3. Arosio : une entreprise portant la tradition des grossistes de marché

L'activité historique d'Arosio est celle de Gasc en f&l créée en 1979 à partir de l'union entre deux familles de grossistes : la famille Arne, spécialisé dans les légumes, et la famille Latusio grossiste en fruits. A l'origine, la famille Arne dispose déjà d'une activité de *Gasc* en légumes avec une dizaine de salariés - depuis qu'elle a récupéré la clientèle en restauration collective du principal Gasc de Marseille ayant fait faillite. L'affaire Latusio, quant à elle, repose uniquement sur l'activité de grossiste de marché en fruits, qui est gérée par les parents et leur fils Marc. L'union avec la famille Arne représente une opportunité de développement dans le métier de Gasc ; la famille Arne dispose, en échange, d'une activité complète avec les fruits pour atteindre les magasins.

L'union des deux affaires, avec le déménagement sur le MIN de Marseille, marque l'entrée d'Arosio parmi les Gasc f&l pour les magasins. La famille Arne avec 66% des parts et une expérience plus importante, s'impose rapidement en patrons d'Arosio vis-à-vis de Marc qui prend la relève de ses parents en 1981. Ce dernier dispose de peu de marge de manœuvre jusqu'au départ des parents Arne en 1989 et la reprise par leur fils Philippe âgé d'une vingtaine d'années.

Philippe partage les mêmes ambitions de développement et de modernisation que Marc et forment alors « un beau duo », selon les termes des répondants, pour développer l'activité de Gasc auprès des magasins. **Ils sont complices et prennent les décisions ensemble en disposant de profils complémentaires : Marc est le gestionnaire – qui se concentre sur la communication entre les hommes – et Philippe est le commercial qui privilégie l'autonomie des personnes (cf. [Table 3](#)).** Ce duo est à l'origine d'un développement significatif auprès des magasins, qui deviennent sa clientèle principale. La « *plateformisation* » de la GD s'avère donc un événement difficile à affronter pour ces deux personnages. A titre d'exemple, l'entreprise se retrouve entièrement évincée de la distribution auprès de l'hypermarché Carrefour, qui constituait leur client principal.

Néanmoins, les deux personnages font face à ce défi en partie grâce à l'adhésion au groupement Aestus en 1991. Cette affiliation, qui avait été souhaitée par Marc mais contrée par les parents de Philippe dans les années 80, est désormais possible et même souhaitée par Philippe. Il devient le président d'Aestus en 1992 et travaille en collaboration avec le directeur général Harry, pour reconstruire le groupement. Le groupement a subi des pertes financières importantes suite à la crise de la plateformisation et aux erreurs de l'ancien président qui a effectué des investissements (et par suite des pertes) démesurés en production-importation. Les résultats fournis en CHP5 décrivent la manière dont les deux personnages – Harry et Philippe- reconstruisent les fondations du groupement pour en faire le premier Gasc f&l au niveau national en chiffre d'affaires en 2012 (en devançant le réseau f&l d'Orchade). Plus largement, nous verrons comment ces initiatives au niveau national favorisent l'ascension d'Arosio vers la position de leader local-régional.

Cette ascension est également liée aux spécificités de cette entreprise dont son ancrage historique dans le marché de gros. Les deux personnages font en effet le choix de développer le métier de Gasc auprès des magasins tout en conservant leur positionnement au sein du marché de gros. Ils conservent et agrandissent la case, en guise d'entrepôt, et la clientèle traditionnelle, bien qu'elle ne soit que secondaire. Nous verrons comment la sortie plus tardive du marché de gros en 1999, avec la construction d'un entrepôt moderne, s'inscrit dans la mise en place d'un modèle original pour justifier l'activité de Gasc en f&l. Son originalité sera présentée à partir des initiatives particulières qui conduisent à la justification de la qualité par une dynamique commerciale atypique et un modèle intermédiaire aux deux autres cas.

Différents personnages interviennent en dehors de Philippe et Marc, tels que les deux responsables commerciaux présentés dans la Table 3, pour faire évoluer cette petite entreprise, modeste dans les années 90, vers un groupe régional reconnu parmi les professionnels des f&l et des produits de la mer.

3.3. Tables de synthèse des personnages clef pour chaque cas

Table 1 Présentation des personnages Orchade

Pseudonyme	Description
Famille Varin Actionnaires	En 2012, 3 membres de la famille Varin font partie du conseil de surveillance dont les deux fils qui ont dirigé le groupe jusqu'aux années 70. L'ainé qui était aussi le président du groupe jusque 1967, est devenu le président du conseil de surveillance. La présence de cette famille permet un actionnariat consolidé qui s'investit pour sauvegarder l'héritage familial. Les répondants décrivent leur implication financière importante pour supporter les succursales lors de la période de crise. Au cours de cet engagement, les membres de la famille Varin sont aussi sensibles à la conservation de l'activité historique de grossiste en f&l et des bananes.
Franck Président Orchade	Franck est rentré dans le groupe en 1992 pour redresser la branche des surgelés. Après avoir fait de cette branche le leader du domaine des surgelés, Franck rentre dans le directoire en 1996 puis devient le co-président en 1998 avec Jean qui était le directeur financier du groupe. Depuis 2005,

	Franck dirige seul le groupe Orchade en ayant été un élément déterminant de son nouveau visage sur le savoir-faire de Gasc en restauration. En raison de son rôle significatif, une annexe est dédiée à son histoire.
Jean Ex Co président Orchade et actuel membre du conseil de surveillance	Jean intègre le groupe en 1984, lorsque l'activité est à plus de 80% pour la grande distribution. En tant que directeur des fonctions supports (DAF, RH et Informatique), il joue un rôle majeur pour : la croissance externe pendant le développement avec les magasins de 1984 à 1994 ; la temporisation des baronnies qui devenaient excessives ; la consolidation de leurs clients en restauration de la branche en surgelés. L'aide apportée à ces clients, qui étaient en difficulté financière au début des années 80, leur servira quelques années plus tard en f&l . Jean fait partie de l'ancienne génération qui a connu l'ascension d'Orchade dans le métier traditionnel des f&l avec les magasins et qui continue de le défendre malgré la plateformesation. Toutefois, en devenant co-président avec Franck de 1998 à 2005 , il prend conscience des changements et contribue à l'évolution du groupe vers la spécialisation en Gasc pour la RHD . Jean n'est ni stratège, ni opérationnel, mais joue un rôle clef pour obtenir l'adhésion grâce à sa meilleure représentativité externe et la confiance que lui accorde la famille Varin.
Guy Ex Directeur Branche f&l : 2001- 2007	Guy prend en charge la poursuite de la reconstruction de la branche en Gasc f&l de 2001 à 2007 après le licenciement de son prédécesseurs aux méthodes jugées trop directives et centralisées vis-à-vis des barons des succursales. Il est recruté en raison de son expérience de Directeur logistique de Carrefour à une période où cette fonction devient fondamentale à la reconstruction de leur activité de Gasc. Il est aussi recruté pour sa culture de grossiste avec une expérience longue de 8 ans chez Promodès dont 5 ans auprès de la restauration. Guy est un personnage déterminant de la reconstruction dans une logique du client et d'une mentalité réseau, une annexe est donc consacrée à son intervention.
Pierre Directeur Marketing 1999-2008	Pierre est embauché en 1999 en tant que directeur marketing pour développer l'activité de Gasc f&l auprès de la restauration parce qu'il dispose déjà d'une expérience de 11 ans en marketing pour la branche restauration d'un groupe d'agroalimentaire. A travers ces deux chantiers majeurs : de développement des clients comptes clés au niveau national et de formation des commerciaux des succursales à la RHD , Pierre est un personnage majeur . Il devient le binôme de Guy à l'arrivée de ce dernier pour chapoter la moitié du réseau (constitué d'une soixantaine de sites dans les années 2000), tel que présenté en annexe n°8 .
Laurent Conseiller culinaire f&l	Laurent intègre le groupe en tant que conseiller culinaire en 2001 après une carrière de restaurateur de plus de 20 ans allant de la brasserie parisienne en passant par la cantine jusqu'au restaurant étoilé. A son arrivée, Laurent n'est pas le bienvenu dans un groupe fondamentalement « magasin » dont les membres questionnent l'utilité de ce chef cuisinier. L'annexe 8 dédiée décrit son intervention pour l'intégration d'une culture et connaissance de la RHD en étant passé d'une position contestée à un rôle reconnu.
Jeremy Directeur Marketing f&l	Jérémy démarre en tant que commercial en 1987 et évolue en directeur de la succursale de Lille en 2001-2005. Au cours de cette période, il est un personnage important parmi les opérationnels puisqu'il accepte d'être site pilote pour tester le développement en RHD et en produits de la mer. En 2005, il le devient le directeur de la nouvelle cellule marée au sein du siège avec la responsabilité d'accompagner le développement des succursales pour développer la RHD avec les produits de la mer. En 2008, il devient le directeur marketing de la branche sa mission en marée est conservée mais s'élargit à l'accompagnement des succursales en RHD pour l'ensemble des produits. Il définit la politique commerciale pour le réseau.
Marius Ancien Directeur Midi Pyrénées	Marius et son père ont une activité de Gasc à Toulouse qu'ils vendent à Orchade en 1980 pour poursuivre le développement avec les moyens structurés du groupe. Marius devient responsable logistique jusque 1993. Il est ensuite responsable de la première murisserie de la région qui devient rapidement la plus importante de France. En 1998, il prend la responsabilité supplémentaire des succursales locales de la région (Toulouse, Rodez, Brive). Marius fait partie des barons qui ont influencé les décisions et actions au niveau de la branche (e.g. il est un proche conseiller du DAF, il était en charge des négociations transports-fournisseurs pour l'ensemble du groupe). Marius est aussi un personnage important pour le virage en restauration en étant l'un des premiers directeurs et l'initiateur d'un certain nombre de pratiques qui inspirent le modèle final. Marius finit sa carrière en accompagnant la reprise par deux nouveaux directeurs pour le remplacer : Cédric à Rodez et Fabien à Toulouse.
Cédric Directeur succursale Rodez et ancien de la	Cédric rentre dans le groupe en 1993 pour participer au développement du réseau de murisseries industrielles - en raison de sa formation d'ingénieur agronome avec une spécialisation en bananes. Il participe à la mise en place de la première murisserie à Paris et seconde le responsable du réseau (Christophe) pour le développement sur le territoire. Ensuite, il devient responsable commercial de la murisserie Midi-Pyrénées et participe à son essor en tant que première murisserie.

murisserie	<p>En 2009, la demande de Cédric pour changer de métier est écoutée puisqu'on lui propose le poste de directeur de la nouvelle succursale de Rodez. Reconnaisant de cette promotion, il est un soldat dévoué à la nouvelle politique et dirige la première succursale (site pilote) 100% RHD. Ce challenge est d'autant plus important que la succursale dispose d'un passé difficile, ayant dégradé la réputation d'Orchade dans la région. Cédric doit gagner la confiance des clients en plus de celle de son équipe - constituée d'anciens et de nouveaux aux cultures différentes.</p>
<p>Notre enquête révèle également d'autres personnages étant intervenus : Renault le directeur de la branche f&l et le président Lavaire jusqu'en 1998 ; Christophe qui est l'initiateur du réseau de murisseries ; Henri qui était l'ancien DAF et le plus proche conseiller de la famille Lavaire, ayant eu l'idée de la double présidence entre Jean & Franck ; Mathieu le responsable qualité ayant certifié la branche en surgelés avec Franck avant d'être en f&l ; Marc le nouveau directeur de la branche f&l qui finalise le modèle ; Alexandre le directeur logistique depuis 2005 a joué un rôle central pour la nouvelle organisation en plateformes ; Fabien, le directeur de la succursale de Toulouse, qui poursuit le développement initié par Marius en s'alignant au nouveau modèle depuis 2009. Il est aussi un personnage qui a participé au développement d'Orchade en amont du métier de Gasc de 1992 aux années 2000.</p>	

Table 2 Présentation des personnages Poma

<p>Bertrand Ancien dirigeant Poma (1962-1997)</p>	<p>Bertrand est l'aîné de la famille Poma. Il apprend le métier de grossiste « sur le tas » avec son père. En 1965, Bertrand est seul pour diriger l'affaire familiale mais il s'entoure de personnes de valeur, tel que Michel qui est rentré en 1962 dans l'entreprise. Ensemble, ils font de Poma l'une des entreprises de négoce les plus importantes du marché de Strasbourg. Cette réussite repose sur le talent commercial particulier de Bertrand – qui est l'un des meilleurs acheteurs des alentours. Ce talent est particulièrement utile dans le nouveau métier de Gasc auprès des magasins en tant qu'acheteur –vendeur principal. Par conséquent, Bertrand s'imprègne de la culture « GMS » en plus d'une culture et passion des f&l déjà forte, et souhaite alors reconstruire l'activité de Gasc auprès de la GD après la plateformes plutôt que de s'égarer avec la restauration. Cependant, depuis 1975, Bertrand prend les décisions avec son frère Patrick qui est le plus gestionnaire et stratège des deux frères. Bertrand est avant tout un homme de terrain mais il reste un personnage clé des grandes orientations du groupe en étant le conseiller de Patrick même après sa retraite en 2000 et jusqu'au conflit de 2005 entre son fils et Patrick (empêchant l'entretien avec Bertrand). Les deux hommes partagent la volonté de reconstruire Poma en conservant le métier d'origine de négoce en f&l, en respect de l'héritage familial.</p>
<p>Patrick Dirigeant Poma & président Caupona</p>	<p>Patrick a fait des études dans l'école de commerce de Strasbourg et débute une carrière de contrôleur de gestion. La mort de son père en 1965 et les demandes de son frère, l'amènent à rejoindre l'entreprise familiale en 1976. Ne disposant pas de « la fibre commerciale », il préfère s'éloigner du « terrain » pour s'occuper de la gestion administrative, financière et des ressources humaines. Tel que présenté en annexe 8 ce profil ne l'empêche pas d'avoir l'amour du produit mais cela implique qu'il soit particulièrement attentif à la gestion, voire même « économe », par rapport aux autres dirigeants Gasc. Patrick se caractérise également par son profil d'entrepreneur (qui l'amène à prendre des initiatives), de « boy-scout » et par sa personnalité charismatique. Ces deux derniers éléments le conduisent à devenir le président de Caupona et à participer activement au combat de la filière f&l pour retrouver la confiance des ménages.</p>
<p>Gérard Responsable Strasbourg & membre du comité stratégique</p>	<p>Gérard est rentré dans la société dans les années 70, peu avant l'arrivée de Patrick, son ami d'enfance. Cette relation explique qu'il soit aujourd'hui une personne de confiance aux yeux de Patrick pour l'aider à prendre les décisions sur l'avenir du groupe. Au-delà du lien d'amitié, Patrick le respecte et l'admire de par son parcours comme acheteur et responsable de site. Gérard a d'abord prouvé ses capacités de management en redressant le site de Nancy en difficulté entre 1991- 1992. Suite à cette performance, Gérard remplace Bertrand pour diriger le site de Strasbourg, site principal en résultat et en tant que modèle pour les autres sites. En parallèle, Gérard prouve également son expertise d'acheteur « hors norme », à l'instar de Bertrand il devient le meilleur de la région. Il prend alors la responsabilité des achats groupés avec la multiplication des sites, ou encore des formations des acheteurs du groupement Caupona. Le rôle d'acheteur de Gérard est un élément central de la reconstruction du groupe par la qualité.</p>
<p>Gaspard Conseiller du</p>	<p>Gaspard est au départ le dirigeant d'une entreprise de négoce en f&l et ainsi, un collègue de Patrick. Il fonde le groupement Caupona avec lui et un autre confrère Gasc, Claude. Ensemble, ils mettent</p>

Patrick & ancien membre Caupona	en place un groupement atypique avec des fondements (e.g. RHD et indépendance) qui restent essentiels en 2012. Gaspard joue plus particulièrement un rôle dans la pérennité du groupement en tant que médiateur lors des conflits entre membres indépendants. Pour des raisons personnelles, en 2006 , Gaspard prend sa retraite de dirigeant et vend son entreprise à Patrick, elle deviendra une filiale du groupe. Ce dernier lui propose de devenir son conseiller attitré pour remplacer Bertrand. Gaspard devient alors un soutien important de Patrick pour définir les grandes orientations.
Perrine Directeur Administratif & financier (DAF)	Perrine arrive dans l'entreprise en 2000 après une carrière de pilote de l'armée de l'air et une formation d'ingénieur. Cette militaire souhaite changer de parcours et frappe ainsi à la porte de la société Poma. Après deux CDD pour aider à une restructuration puis pour remplacer le responsable logistique, Patrick lui propose de remplacer la comptable du groupe. Perrine refuse mais propose, par contre, de palier aux différents départs à la retraite en créant un poste multitâche qui regroupe l'ensemble des fonctions en dehors des ressources humaines. Perrine occupe cette position depuis 2001 et devient rapidement l'un des bras droits de Patrick au côté du directeur des ressources humaines Mathieu. Patrick a lui-même occupé les fonctions de DAF et DRH, dans un milieu où seuls les commerciaux sont dans la lumière, et dispose ainsi d'une complicité particulière avec ces deux personnages. Perrine et Mathieu sont les premiers au courant des décisions et les conseillers de Patrick au quotidien. Par exemple, lors de notre visite pour disposer du cas Poma, l'entretien formel avec Patrick a été suivi d'un déjeuner uniquement avec Mathieu et Perrine. Il s'agissait, en réalité, un second entretien informel où l'avis de cette garde rapprochée a semblé déterminant. Le même procédé est raconté par le directeur Caupona lors de son embauche.
Hugo Responsable de Plaisir'frais	Hugo fait partie des soldats de Poma qui participe activement à la reconstruction par la qualité et la diffusion d'un esprit groupe. Hugo intègre le groupe en 1982 en tant que préparateur puis occupe le poste de responsable d'entrepôt jusqu'en 1993. Il est donc impliqué dans le démarrage de la prestation logistique pour le groupe Danone, qui deviendra une spécificité importante. Ensuite, Hugo passe à la table des ventes pour seconder Emeric en RHD en 4 ^{ème} et 5 ^{ème} gammes, puis son action s'élargit aux magasins lorsque Patrick propose des portefeuilles diversifiés. Hugo devient l'un des meilleurs vendeurs en magasins contribuant à dépasser le rôle de dépanneur pour celui de partenaire. Une contribution qui se poursuit de 1998 à 2005 en tant que responsable des ventes. En 2006, en raison à la fois des problèmes d'entente avec Gérard et de ses compétences commerciales et en f&l de 4 et 5 ^{ème} gammes, Hugo devient responsable du développement de Plaisir'frais. Il s'agit de l'alternative atypique de proximité par la transformation des f&l de 4^{ème} gamme.
D'autres personnages importants sont présents : Emeric rentré dans le groupe en 1981 qui devient plus tard responsable entrepôt, vendeur RHD puis l'un des acheteurs principaux, puis responsable de l'activité murisserie et de mise en marché jusqu'en 2010 ; Thomas le directeur de la filiale de prestation logistique qui a une expérience de grossiste avant tout en étant entré au sein de Poma en 1973 ; Mathieu qui est le Directeur des Ressources Humaines depuis 2005 disposant d'une large autonomie pour définir la politique des RH et du soutien de Patrick pour qu'elle soit ambitieuse (Mathieu est aussi son bras droit au côté de Perrine) ; Jérôme est le directeur de Caupona depuis seulement 2010 mais son témoignage est clé pour comprendre son fonctionnement en comparaison d'Orchade où il a travaillé en responsable compte clef.	
Il est aussi possible de nommer les personnages qui participent à l'esprit groupe : le responsable qualité qui est rentré dans le « moule Poma » ou encore, l'un des chauffeurs qui dispose d'une relation proche avec Patrick et s'attache à diffuser l'esprit groupe, avec une expérience de 40 ans dans l'entreprise.	
Il est également possible d'évoquer les personnages plus anciens qui ont participé à l'essor de Poma avant la plateformisation. Les deux hommes de terrain Michel à l'achat et Jean à la logistique , se sont battus au côté de Bertrand pour créer les bases solides qui ont permis de résister à la période difficile de la plateformisation. Ils ont connu l'évolution du métier traditionnel sur les marchés jusqu'à l'essor avec la GD et sont des fervents défenseurs du métier de Gasc en magasins. Il y a également le neveu de Patrick , qui est à l'origine du développement de la murisserie qui est devenue une pépite d'or. Ce personnage est aussi à l'origine du conflit entre Patrick et son frère lorsqu'il veut obliger Patrick à lui vendre ses parts et quitter l'entreprise. Patrick n'est pas prêt à quitter l'entreprise et a peu confiance dans les	

compétences de son neveu pour garantir la pérennité de Poma. Il rentre dans une bataille pour sauver son entreprise qu'il gagne en rachetant l'ensemble des parts, au détriment de sa complicité avec Bertrand.

Table 3 Présentation des personnages Arosio

<p>Marc</p> <p>Dirigeant de 1970- 2010</p>	<p>Marc, plutôt maladroit dans le commerce, prend en charge le reste des fonctions supports avec pour priorité la sécurité, au détriment des investissements incontrôlés. Marc a également pour intention première de favoriser la communication. Par cette mission, Marc joue un rôle important pour l'adhésion des membres aux différentes orientations de l'entreprise ; ainsi que pour encourager la communication entre la logistique et le commerce. Cette dernière démarche a été un élément central pour maintenir la qualité de service lorsque Marc identifie en 2006 le manque de coordination entre la logistique et le commerce à l'origine de dysfonctionnements. Marc joue un rôle significatif en 2006 pour la restructuration entre le commerce et la logistique. Il reste par contre en retrait pour le reste des orientations, en ayant un profil d'entrepreneur limité.</p>
<p>Philippe</p> <p>Dirigeant de 1989-2012</p>	<p>Philippe est le plus jeune des deux dirigeants en ayant seulement 20 ans lorsqu'il reprend l'affaire de ses parents mais il n'en dispose pas moins de la compétence nécessaire avec la « fibre commerciale ». Philippe devient alors le responsable de l'activité commerciale qui est aussi le cœur du métier traditionnel. En raison de cette position et de son profil visionnaire, Philippe est à l'origine des principales orientations d'Arosio dirigées vers l'innovation commerciale. Pour cela, Philippe s'appuie sur ses propres idées mais également sur les initiatives de ses collaborateurs grâce à un management par autonomie. Philippe fait largement confiance, ce qui est parfois assimilé à « <i>un management du laisser-faire</i> » mais qui favorise l'émergence de nouvelles opportunités. Ensuite, ce personnage est caractérisé par la confiance et la neutralité naturelle qu'il inspire aux autres. Cette personnalité lui vaudra de devenir le président du groupement Aestus et de jouer un rôle essentiel dans le développement national de l'activité.</p>
<p>Fabien</p> <p>Responsable Commercial 1999-2012</p>	<p>Fabien est un spécialiste des produits de la mer ayant dirigé sa propre entreprise de mareyage pendant 10 ans avant de la vendre à Orchade et d'intégrer ce groupe. Il devient responsable commercial en marée de la côte ouest et découvre ainsi le métier particulier de Gasc tout en exerçant sa passion. Ses compétences progressent en découvrant de nouveaux procédés tels que les viviers après des visites de fournisseurs en Espagne. Désireux de retrouver ses racines natales, près de Marseille, il quitte le groupe Orchade en 1998 et intègre celui d'Arosio en connaissant déjà Philippe, qui a justement besoin d'un deuxième spécialiste de la mer. Au côté du premier (Stéphane), il se charge du développement commercial de la nouvelle activité marée qui a démarré un an plus tôt. Suite à un conflit entre ces deux spécialistes, Stéphane quitte le groupe et Fabien devient le seul responsable de l'activité marée. Disposant de l'autonomie et de la confiance offerte par Philippe, il est à l'origine du doublement du chiffre d'affaires de l'activité en produit de la mer et surtout, de l'installation des viviers, une spécificité majeure du groupe pour justifier la qualité. Fabien est aussi un personnage clef du conflit entre logistique et commerce qui est développé en annexe 12.</p> <p>Plus largement, Fabien devient rapidement un personnage important pour définir l'orientation du groupe depuis 2001 grâce à sa complicité particulière avec Philippe (en étant issu du même village et partageant la même vision de l'avenir par l'innovation commerciale). Avec David, le responsable commercial des f&I, ils forment un trio depuis les années 2000, qui orientent prioritairement Arosio vers l'innovation commerciale.</p>
<p>Jérôme</p> <p>Responsable Entrepôt 2003 - 2010</p>	<p>Jérôme rentre dans le groupe en 2003 en tant que responsable logistique alors qu'il n'a pas d'expérience particulière dans ce domaine puisqu'il était responsable magasin d'une enseigne de la GD avant de créer sa propre entreprise. Lorsqu'il frappe à la porte d'Arosio, Marc détecte son potentiel, et souhaite-le garder bien qu'il n'ait pas de poste commercial. Jérôme accepte la première mission d'audit concernant le développement du transport tiers. Ensuite, Jérôme est recruté comme responsable entrepôt et se rapproche naturellement de Marc qui a lui-même dirigé</p>

	<p>cette fonction et qui partage sa vision vis-à-vis de l'importance de la communication. A l'instar de Marc, Jérôme facilite l'engagement des membres d'Arosio dans le développement du groupe à l'issue d'un ensemble d'initiatives destinées à la communication et au bien-être (e.g. la mise place du CE de l'entreprise, barbecues, tournois de sport, le Noël de l'entreprise etc.).</p> <p>Jérôme a également participé à l'amélioration du service logistique pour une meilleure qualité tout d'abord en transférant des méthodes expérimentées avec la GD (e.g. le cadencier) et ensuite, en déclenchant la prise de conscience de dysfonctionnements entre le commerce et la logistique. Ce déclenchement est intentionnel avec sa première mission d'audit, mais également à son détriment lors du conflit avec les deux responsables commerciaux. Malgré son engagement pour le groupe, Jérôme ne supporte plus d'être déprécié en tant que logisticien alors qu'il a connu une position centrale en tant que gérant de magasin, et préfère s'en aller en 2011.</p>
<p>David Responsable commercial f&l Depuis 1996</p>	<p>David est le second responsable commercial des f&l et le deuxième adjoint de Philippe, au côté de Fabien, qui dispose d'un rôle d'autant plus important depuis le départ à la retraite de Marc.</p> <p>David est recruté en 1996 par Philippe pour récupérer son portefeuille commercial dans une zone où ils sont encore peu présents, et pour disposer d'un second acheteur-vendeur f&l destiné à prendre la relève de l'acheteur principal. David devient tout d'abord un personnage important en proposant de développer leur activité d'expédition – pour faire face à la plateformisation. Ensuite, David participe activement à la remise en cause du fonctionnement traditionnel de « l'acheteur-héros » : en rentrant en conflit avec l'acheteur principal qui refuse d'évoluer (et l'empêche d'appliquer ses nouvelles méthodes) ; et en remettant en cause la dynamique traditionnelle lorsqu'il devient le responsable commercial f&l. L'arrivée de David à ce poste est le symbole d'une nouvelle ère, en duo avec Fabien, tournée vers un raisonnement client et l'innovation produit. Cet engagement particulier de Fabien et David est lié à leurs ambitions de reprendre la direction de l'entreprise, lors du départ à la retraite de Philippe.</p>
<p>Laurent Contrôleur de gestion - Depuis 2001</p>	<p>Laurent est le premier contrôleur de gestion d'Arosio arrivé en 2001 pour soulager Marc qui ne peut plus prendre en charge seul l'ensemble des fonctions supports (avec le développement d'affaires depuis le déménagement en 1999). Par ailleurs, les dysfonctionnements au niveau logistique, notés par Jérôme, nécessitent une analyse approfondie. Laurent a pour mission d'évaluer les origines du coût logistique excédentaire et devient ainsi un personnage essentiel de la restructuration logistique-commerciale. Il intervient dans l'identification du problème puis dans la mise en place de la nouvelle organisation plus structurée, avec la constitution des outils et procédés de gestion qui servent à convaincre les commerciaux (puis leurs clients). Ces outils sont déterminants pour justifier le prix lié au service de distribution, au-delà de la marge.</p>
<p>Harry Directeur Général Aestus</p>	<p>Harry est le directeur général du groupement Aestus depuis 1990. Il est arrivé à ce poste au moment de la plateformisation - lorsque tout le monde pensait que ce métier était perdu - et au moment de la crise d'Aestus. Le groupement a subi d'importantes pertes financières dues aux erreurs de son Président dont les actes étaient devenus hors de contrôle pour le reste des membres. Harry a vécu cette impuissance face aux décisions du président jusqu'à ce que la situation devienne si extrême qu'elle oblige le départ de ce même président. Ce départ marque un renouveau pour le groupement auquel participe activement Harry, en étant à l'initiative de la séparation des fonctions de direction et de contrôle pour ne pas reproduire les erreurs. De cette manière Harry agit en partenaire d'égal à égal avec Philippe, le président, pour reconstruire le groupement sur la qualité.</p>
<p>Les autres personnages intervenants sont : Lisa, la responsable de la logistique depuis 2010-2011 et du transport depuis 2005 qui, en sus de son expertise transport, joue un rôle significatif pour conserver la communication entre les équipes de logistique et de commerce ainsi que pour contrôler le coût logistique selon les pratiques des commerciaux ; Valéry, le responsable de l'activité d'expédition rentré en 1997 après avoir travaillé 10 ans pour une coopérative qui a intégré le plus gros groupement de producteurs. Il est la pièce centrale du développement de cette activité grâce à ses compétences, la création d'une marque et l'équipe d'experts qu'il a constituée. Christian est le responsable qualité depuis 1998 en charge de la certification ISO commune au groupement puis de la mise en place du système qualité à chaque nouvelle activité ou nouveau site. Christian est membre du comité de pilotage car le système de qualité de service est un dispositif central du développement d'Arosio.</p>	

Synthèse du chapitre 3 :

Le premier objectif de ce chapitre était de justifier les choix méthodologiques de la recherche, à commencer par la méthode qualitative liée à la démarche de recherche compréhensive et la posture interprétativiste subjective du chercheur. Plus précisément, nous avons justifié le choix d'une recherche par étude de cas multiples, particulièrement adaptée à l'appréhension d'un phénomène complexe posant les questions du « Comment » et du « Pourquoi » à l'instar de notre question de recherche. Elle permet notamment de comparer les dynamiques entre différents cas pour saisir les spécificités des suiveurs lors des arrangements locaux. Nous avons ensuite justifié le choix des Gasc en f&l, à la suite d'une étude exploratoire, puisque leur pérennité a été questionnée après la plateformisation de la grande distribution.

Le second objectif de ce chapitre était de présenter le déroulement des phases de recueil et d'analyse des données, à la fois pour l'analyse préalable du champ puis surtout celle de l'étude de cas multiples. L'analyse du champ est un élément essentiel de ce travail pour comprendre le contexte dans lequel la remise en cause puis les arrangements spécifiques des Gasc en f&l se sont déroulés. Les résultats de l'analyse des cas permettront de confronter leurs réponses par rapport aux transformations du champ et du contexte institutionnel. Cette seconde analyse a été effectuée dans une démarche volontairement non structurée, pour que la réflexion et la conceptualisation puissent se faire en interaction avec le terrain. C'est ainsi que la question de recherche a été complétée en ajoutant celle des mécanismes avec la construction progressive du cadre de lecture des ressources par l'approche de Sewell (1992) et des notions complémentaires de briographies et portefeuilles institutionnels. Cette démarche a permis de répondre à la question de recherche :

Comment les Gasc en f&l ont-ils survécu à la désintermédiation des années 90 issue de la plateformisation par la grande distribution ?

- *Comment ont-ils mis en place leurs réponses particulières pour reconstruire leur activité et maintenir leur survie ?*
- *De quelle manière les ressources sont-elles mobilisées pour ces réponses spécifiques et par quels mécanismes ?*
- *Quelles sont les origines de ces choix de réponse et de mobilisation des ressources ?*

Ces questions correspondent à la question de recherche présentée dans le chapitre précédent mais contextualisée à partir du terrain des Gasc en f&l. Une troisième section a permis de présenter ce terrain. Cette présentation, avec également les trois tables des personnages, permet au lecteur de se familiariser avec le terrain avant de découvrir les résultats.

PARTIE 2 : RESULTATS

Chapitre 4. La survie du champ des Gasc en f&l à la désintermédiation des années 90

La présentation du terrain dans la partie précédente a permis de constater que, malgré les représentations négatives des grossistes, ceux des fruits et légumes occupent une position incontournable dans la filière jusqu'aux années 80-90. Leur centralité se renforce à partir des années 60 avec la création du champ des « Gasc » (grossistes à service complet) pour accompagner l'essor de la Grande Distribution. Les Gasc en f&l qui ont connu un développement euphorique, vont rapidement déchanter avec la mise en place des plateformes et centrales d'achats des enseignes de magasins (la « plateformisation ») au cours des années 90. A cette époque, le pessimisme règne quant à l'avenir de ces intermédiaires en f&l dont l'activité a été remise en cause.

Ce chapitre présente les résultats de l'analyse du champ des Gasc f&l qui sert, tout d'abord à justifier la question de la survie des Gasc en f&l après la remise en cause de leur activité dans les années 90. Ensuite, ce chapitre permet de décrire le contexte dans lequel la survie est à reconstruire. Les résultats présentés proviennent de l'analyse des trois piliers institutionnels : régulateur, normatif et cognitif (Scott, 1995) qui conduisent au phénomène de désintermédiation dans les années 90 (section 1) puis qui favorisent le repositionnement des Gasc avec la restauration (section 2). L'impact des forces institutionnelles est plus précisément interprété à travers la légitimité, pragmatique, morale ou cognitive (Suchman, 1995) du champ des Gasc en f&l.

La première section sert à comprendre l'origine de la remise en cause de l'activité des Gasc en f&l¹⁴¹ et les conséquences en regard de la pérennité du champ. La seconde section décrit les transformations du champ permettant de maintenir l'activité de Gasc en f&l, tandis que la dernière section détaille les convergences entre les trois cas étudiés au cours de ces transformations. Cela permet ainsi d'illustrer les évolutions observées au niveau du champ en se concentrant sur les points de convergence. Cette analyse sera complétée dans le chapitre suivant par la mise en avant des spécificités observées au-delà de ces points de convergence.

¹⁴¹ En complément des explications proposées par les travaux en distribution avec : le coût (e. g. Shervani et al. 2007), les relations de pouvoir du canal (e.g. Capo, 2009) ou les ressources et activités entre acteurs de la distribution (e.g. Frederick & Webster, 1976 ; Cantù et al 2010).

1. La remise en cause de l'activité de Gasc en f&l pendant les années 90

1.1. Les piliers institutionnels pour expliquer l'origine de la désintermédiation f&l

1.1.1. Les pressions prix subies par les grossistes à l'issue des évolutions régulatrices

Cette première section explique les forces institutionnelles qui ont favorisé le phénomène de la « plateformisation » par la grande distribution et engendré la remise en cause des Gasc en f&l dans les années 90. Nos résultats indiquent tout d'abord l'influence du pilier régulateur (Scott, 1995) vers un contrôle plus intense des prix des f&l. La dimension prix est centrale à l'activité des Gasc en f&l qui est comparée au métier de « trading » (produits à cours journaliers, cf. CHP3, 3.1.1) avec une liberté absolue pour fixer les prix. Ce fonctionnement évolue dans les années 80 et les marges de manœuvre se resserrent depuis l'apparition de réglementations commerciales en leur défaveur.

- **Des réglementations en faveur de la grande distribution et au détriment de ses fournisseurs.**

Dans un premier temps ces réglementations ont un impact indirect sur l'activité de Gasc en renforçant le pouvoir de la grande distribution. Après avoir volontairement encouragé le développement de cette dernière avec la circulaire Fontanet de 1960 (Moati, 2001), les pouvoirs publics cherchent à rééquilibrer les rapports de force avec les fournisseurs par de nouvelles réglementations¹⁴². Cela démarre par la loi Royer en 1973, puis la loi Raffarin en 1996 pour n'en citer que deux majeures (cf. [Table 4](#) pour des compléments). Seulement, l'effet sera controversé puisque la loi Raffarin par exemple, avec le gel des surfaces de plus de 300 m² (Chanut, 2009), a créé des barrières à l'entrée pour de nouveaux concurrents et renforce ainsi la croissance des enseignes existantes.

«[En 1996] la part de marché des grandes surfaces continue de s'accroître : elle représente désormais plus de 40% des ventes du commerce de détail » (Etude Insee, Abramovici, 1996).

Cette prise de pouvoir grandissante de la grande distribution (GD) conduit à une compétition de plus en plus rude entre les enseignes. Cette compétition se focalise sur les prix les plus bas en cherchant à prendre le contrôle de la distribution (Rapport Geode, 2005). Cette bataille entre enseignes se répercute alors plus fortement sur leurs fournisseurs (Chanut, 2009). Si les Gasc en f&l ont l'avantage de produits à cours variable, pour conserver la main sur le prix fixé, cela a tout de même pour effet d'intensifier l'importance des opportunités de prix plutôt que de la qualité.

¹⁴² La volonté réelle du gouvernement à freiner le développement de la GD est à nuancer selon le travail de Tristan. J (2013, XVI^{ème} Colloque Etienne Thil) qui soutient la production d'une loi délibérément inefficace.

- **Des réglementations commerciales inadaptées à l'activité des Gasc**

Dans un second temps, les réglementations commerciales concernent plus directement les Gasc en f&l et le contrôle des prix dans le but de rééquilibrer les forces commerciales. La Table 4 présente certaines de **ces réglementations (e.g. Loi NRE 2001 ; loi Dutreil 2003 ; circulaire Jacob-Dutreil, 2005 ; etc.) qui s'accumulent en la défaveur des Gasc f&l.**

Du côté des distributeurs, l'augmentation de ces réglementations renforce l'attention des enseignes du côté du prix lors de leur bataille (Rapport Geode, 2005) et par suite, leurs « pressions prix » vis-à-vis des fournisseurs. Ces réglementations ont donc des effets pervers puisqu'elles fragilisent les fournisseurs au lieu de les défendre. Par exemple, la loi Galland de 1996, qui modifie les règles de facturation pour interdire les reventes à perte, conduit à la notion de « prix abusivement bas » (Chanut, 2007, 2009). Cette loi est d'autant plus néfaste à l'activité des Gasc qu'elle contraint la pratique du prix après-vente qui leur est pourtant indispensable face au fonctionnement complexe en f&l (entretien, avocat spécialiste, 2012). Les effets pervers se retrouvent également du côté des consommateurs puisque les enseignes de la GD en profitent pour harmoniser leur prix de vente à la hausse en utilisant les marges arrières sur le dos de leurs fournisseurs. Cela entraîne ainsi une inflation excessive pour les consommateurs (Chanut 2007) dont la colère, face à des f&l excessivement chers, se retourne vers l'ensemble des distributeurs dont les grossistes. En raison de leur position de distributeurs, les grossistes sont souvent assimilés à la GD et opposés aux producteurs:

« Le rôle des prix est essentiel dans la filière f&l car leur ajustement permet de vendre les produits périssables même en période de surproduction. Le débat que l'on observe depuis longtemps porte plus particulièrement sur les prix affichés par la grande distribution, qui sont tirés vers le bas par la grande distribution par la forte pression qu'elle exerce en amont grâce à sa situation d'oligopole (...) Ainsi que pour les pouvoirs publics, comme en témoignent les manifestations récurrentes de producteurs agricoles qui dénoncent la responsabilité des intermédiaires » (Rapport Géode, 2005)

L'incrimination des intermédiaires vis-à-vis du prix des f&l est influencée par une médiatisation en leur défaveur– avec des informations incomplètes (Berry, 2003). Par exemple, les médias soulignent que le producteur touche 20cts/kg de pêche alors qu'en magasin et chez le grossiste elle n'est pas à moins de 1.5€/kg. **Les médias alimentent le débat de f&l excessivement chers (Berry, 2003) sans expliquer le coût des étapes intermédiaires** (trier, laver, emballer, etc. Duchen et al. 2011).

Au final, ces réglementations ont un effet négatif pour les grossistes qui sont à la fois assimilés à des distributeurs et à la fois des fournisseurs - sans bénéficier des avantages de chacun offerts par les pouvoirs publics :

- Les distributeurs disposent d'avantages avec certaines réglementations parce qu'ils représentent un enjeu économique important pour les pouvoirs publics.

- Les producteurs *sont particulièrement protégés* par les pouvoirs publics en raison de la culture agricole française, au détriment des grossistes qui ont toujours été considérés, de tout temps comme leurs ennemis (Rapport Uncgfl, Cabinet Adrien, 1998)¹⁴³.

La défense des producteurs s'élargit à l'échelle européenne avec la constitution des groupements de producteurs nommés Organisations de Production en 1998 (réglementation n° 1035/72 de l'Organisation Commune des Marchés Fruits et légumes). L'objectif est de favoriser la régulation des prix par la production en les amenant à se regrouper pour qu'ils puissent commercialiser eux-mêmes les produits. En plus de faciliter l'entente directe avec les enseignes de la GD en court-circuitant les grossistes, cette réglementation renforce le poids des lobbyings de producteurs cherchant à orienter les réglementations commerciales en leur faveur. Ainsi la bataille entre la production et la GD s'accélère, avec **la multiplication des réglementations au niveau des prix, toujours au détriment des Gasc. Elles sont inadaptées à leur position d'intermédiaire**, tel que nous le décrit l'avocat interviewé:

« C'était un affrontement permanent entre la production et la grande distribution. Le négoce lui, était tantôt d'un côté et tantôt de l'autre en fait non. Il était pris en tenaille ! Si vous regardez de près tous les textes qui sont sortis. Ils ont été pris pour répondre à l'affrontement : production et grande distribution et tous ces textes sont complètement inadaptés pour le négoce ; mais les pouvoirs publics s'en sont fichus mais royalement ! » (Entretien, Avocat spécialiste filière f&l, 2012)

Les Gasc restent confiants sur l'importance de leur activité d'intermédiaire parce que les f&l sont des produits frais trop complexes à gérer pour la GD. Cependant ce caractère « atypique » des f&l (cf. [Table 4](#)) s'amenuise avec la « normalisation » des f&l.

1.1.2. Passivité des Gasc en f&l face à l'évolution des produits normés

Le deuxième élément explicatif de la remise en cause des Gasc est la normalisation des fruits et légumes avec de nouveaux critères. Désormais ce qui compte c'est l'aspect, l'homogénéité, la résistance et la disponibilité des f&l toute l'année alors qu'il était coutume de les voir varier en qualité comme en quantité selon les saisons, sans normes particulières.

« On a un tropisme grande distribution, parce que ça fait 70% des volumes. Donc les stratégies 'produits' s'orientent nécessairement vers ces acteurs. On a plutôt nous des relations avec les acteurs organisés [OP] et ce sont plutôt eux qui parlent facilement à la GMS » (entretien, Représentant Interfel, 2012)

La principale origine, selon l'analyse, est l'emprise de la grande distribution sur la filière et sa volonté de la convertir à son fonctionnement plus industriel. Une emprise à travers son adhésion à l'interprofession des f&l « Interfel » qui est atypique, selon l'un des représentants « Interfel ». Il s'agit, en effet, de la seule interprofession agricole avec pour membre un acteur en aval de la filière (plus proche du consommateur final). Rapidement, la GD remplace les

¹⁴³ Cette défense apparaît également avec le fonctionnement de l'interprofession f&l, qui intervient dans le contrôle du respect des réglementations, avec la représentation supérieure des collèges de producteurs par rapport aux grossistes.

grossistes dans le rôle de gendarme de la filière f&l (e.g. poste de président) et oriente la stratégie de la filière en fonction de ses propres intérêts. A l'inverse des autres membres d'Interfel (producteurs, expéditeurs, grossistes), la GD n'a pas d'intérêts à défendre plus les f&l que d'autres produits (entretien 2, Dirigeant Poma, 2012).

Outre cette position centrale au sein de l'interprofession, la GD se sert également de son entente avec les nouvelles Organisations de Production (OP) commerciales pour faciliter la normalisation des f&l (cf. [Table 4](#)). Les OP* ont bien plus de points communs avec la GD, par leur système industriel par exemple, que n'en ont les grossistes (Rapport stratégique Uncgfl, Cabinet Adrien, 1998). Les groupements de producteurs développent des marques de f&l qui disposent des critères (d'aspect, de résistance, homogénéité et disponibilité) souhaitées par la GD (e.g. le groupement « Prince de Bretagne » et sa marque de f&l sous le même nom). L'important pour ces marques est de disposer de produits identiques toute l'année. L'aspect est également un enjeu principal (Entretien, Consultant spécialiste des f&l, 2012). Les Gasc ne sont pas étrangers à cette normalisation des f&l (cf. [Table 4](#)). **Ils ont même accompagné ces changements de manière délibérée ou a minima, passivement.**

Cette participation des Gasc s'explique par leur culture « produit » et « GMS » qui les amènent à se croire indispensables malgré l'appauvrissement du produit et de l'approvisionnement. La culture GMS* présentée dans le CHP 3 (3.1.1) découle de la tradition relationnelle qui s'intensifie avec les partenariats formés avec un ou deux gérants de magasins principaux (cf. [Table 4](#)). Le dévouement pour ces magasins et la complicité créée avec leurs représentants les conduit à croire que jamais le représentant du magasin ne pourrait le trahir pour une centrale d'achat. C'est en raison de cette croyance que les Gasc auraient laissé la GD s'emparer de leur secret d'expertise en approvisionnement - sans anticiper l'utilisation de ce secret pour mettre en place les centrales d'achats de la GD :

« Après avoir aidé (imprudemment ?) la Grande Distribution à « apprendre le métier » et donc profité quelques temps de son intrusion, nous l'avons vu se mettre en mesure d'assumer seule sa fonction d'achat et progressivement nous exclure de ses volumes. » (Rapport Uncgfl, Cabinet Adrien, 1998, p. 18)

La culture produit, qui est également présentée en CHP 3 (3.1.1), les conduit à surestimer leur expertise d'approvisionnement, considérant que pour des produits si complexes (cours variable, météo, saisonnalité etc.) ils seraient les seuls capables à pouvoir s'en charger. Cette croyance est trop forte pour envisager que la GD puisse gérer elle-même ces produits malgré la simplification de l'approvisionnement avec la normalisation des f&l. Les Gasc ont ainsi laissé faire la remise en cause de leur activité due la mise en place des plateformes et centrales d'achats par la GD dans les années 90.

Table 4 Illustration des pressions institutionnelles défavorables à l'existence des Gasc en fruits et légumes

	Pilier Régulateur	Pilier Normatif	Pilier Culturo-cognitif
<p>Pressions :</p> <p>Prix-Produits normés</p> <p>« Le rôle des prix est essentiel dans la filière F&L, car leur ajustement permet de vendre les produits périssables même en période de surproduction (à l'export ou pour l'industrie de transformation). Le débat que l'on observe depuis longtemps dans cette filière porte d'ailleurs plutôt sur le niveau des prix des transactions, et plus particulièrement sur les prix affichés par la grande distribution. On dit souvent qu'ils ne reflètent pas toujours le marché » (Geode, 2005)</p>	<p>Prise de pouvoir de la GD :</p> <p>Loi Royer n°73-1193 (1973, commission de contrôle pour freiner la création de grandes surfaces) ;</p> <p>Loi Raffarin n° 96-603 (1996, Gel d'ouverture des surfaces supérieures à 300m²) qui intensifient le développement de la GD au lieu de le freiner (Chanut, 2009)</p> <p>Loi Galland (1996) : fragilisation des fournisseurs et augmentation de l'inflation avec le nouveau seuil de revente à perte (Messeghem, 2005)</p> <p>Conflits sur les prix entre producteurs et GD :</p> <p>Loi NRE 2001-420 interdiction de communiquer sur le prix des fruits et légumes</p> <p>Coefficient multiplicateur 2005 (article 611-4-2 code rural) encadrement des marges sur les fruits et légumes pour limiter l'écart entre le prix d'achat et de vente. En 2007, une tentative d'application sur les pêches :</p> <p>« Les grossistes furieux. S'il était appliqué, ce taux abaisserait la marge des grossistes sur marché de 14% à 8%. « C'est la marge d'une plate-forme <u>logistique</u> de GMS, ce n'est pas notre métier », dénonce Bernard Piton, président de l'UNCGFL. » (Les Marchés, 27/07/2007)</p> <p>Loi Galland 1996 et Circulaires Jacob-Dutreil 2006-2007 redéfinition du calcul du seuil de revente à perte (modification de l'artc. L442-2 du code de commerce) qui a pour effet de diminuer les marges arrières en défaveur des grossistes.</p> <p>Prise de Pouvoir et lobbying de la Production :</p> <p>OMC réglementation n°1035/72 et n° 1200/96 : encourage la régulation des prix par la production</p> <p>OMC réglementation n° 1200/96 qui encourage la mise en place d'organisations de producteurs (OP) commerciales. Les producteurs membres d'une OP (commerciale) n'ont pas le droit de vendre leur marchandise sans passer par l'organisation. (Avocat expert de la filière F&L, Paris, 2012).</p>	<p>Nouvelles normes sur les F&L d'apparence, durabilité-homogénéité :</p> <p>« Voilà 20 ans que les fruits et légumes étaient classés en trois catégories selon leur forme, leur couleur et leur taille » (Forder S., 21/07/ 2009, disponible sur www.lepetitjournal.com)</p> <p>« D'autres critères fondamentaux comme la couleur, la taille, l'aspect etc. L'aspect est important. En France par exemple, les tomates vertes d'Italie c'était invendable. » (Expert, cabinet de conseil en F&L, Lyon, 2012).</p> <p>Apparition des marques de producteur (favorisées par l'OMC n°1200/96) et collaboration étroite avec la GD sur la définition de la production:</p> <p>« Pour les grands flux de produits : oui il y a une forte intégration marketing des producteurs. » (Expert, cabinet de conseil en f&l, Lyon, 2012)</p> <p>« 80% en moyenne des achats de fruits et légumes frais chez Système U sont faits dans le cadre de contrats (...) Chez Carrefour, les cahiers des charges avec les producteurs représentent une part importante des approvisionnements en fruits et légumes : 50% de la pomme de terre » (Geode, 2005)</p> <p>Intégration de la GD au sein de l'Interprofession</p> <p>« ce qui est à signaler c'est que c'est assez particulier pour une interprofession agricole d'avoir dans ses membres la grande distribution (...) ce qui nous donne en plus un tropisme très grande distribution ! » (Représentant 1 Interfel, Paris, 2012)</p>	<p>La complexité de la filière (qui la rend atypique)</p> <p>« la spécificité des fruits et légumes : c'est des produits frais, non stockables, périssables, agricoles, avec une météo sensible à la production et à la consommation (...) Les fruits et légumes c'est plus compliqué [que les bidons de lait] » (Représentant 2 Interfel, Paris, 2012)</p> <p>« C'est complètement différent des autres branches [du groupe]. Nous on est sur des produits vivants. On fait un bon achat une fois que l'on a encaissé le client parce qu'entre l'achat et la vente, le produit a pu s'abimer, cela peut ne pas correspondre à ce qu'il veut. On a une chance sur deux de se tromper sauf que les gens n'acceptent pas » (Acheteur Orchade, Lyon, 2012)</p> <p>Logique « Achat –vente » ; d'écoulement de la production</p> <p>« Le gros enjeu de cette filière, c'est que c'est une filière agricole donc elle est beaucoup montée dans des stratégies d'écoulement. Donc ce n'est pas stockable, faut que ça dégage. Donc ils sont tous, globalement sur un système qui est : '<u>moi la marge je la fais dans la proportion à mieux acheter</u>' » (Représentant 1 Interfel, Paris, 2012)</p> <p>« on a une culture produit » (Commercial Orchade, Annecy, 2012)</p> <p>Tradition orale et opacité du métier de grossiste</p> <p>« Je n'avais pas d'image du grossiste. J'avais un contact commercial mais après c'était très obscure » (ancien client du groupe)</p> <p>« Parce que l'on a une tradition orale que l'on a toujours eu » (Représentant 1 Interfel, Paris, 2012)</p> <p>Importance des relations humaines :</p> <p>« Parce que c'est une fonction qui a toujours marché sur la confiance, sur la relation humaine et le négociant dans cette relation humaine c'est une pièce fondamentale » (Avocat expert de la filière F&L, Paris, 2012).</p> <p>La culture « GMS » :</p> <p>« Je parle de mes directeurs de succursales, qui ont vécu l'histoire d'Orchade et donc sont plutôt des gens teintés » (Directeur Branche f&l, Orchade, 2012)</p> <p>Croyance sur les prix en f&l :</p> <p>Croyance de la GD : les F&L sont des produits « d'appel » (Geode 2005) : « le rayon fruits et légumes c'est la vitrine » (Avocat expert de la filière F&L, Paris, 2012), le prix est le 1^{er} critère (Messeghem, 2005)</p> <p>Croyance des individus sur des prix « anormalement élevés » alimentés par les médias (Coffy et al. 2007)</p>

1.2. Les effets négatifs de ce nouveau contexte pour les Gasc en f&l au regard de la légitimité

Les effets de ces évolutions institutionnelles sont interprétés au travers de la position légitime des Gasc en f&l par essence et sa variation « en action » selon les dimensions pragmatique, normative et culturelle (Suchman, 1995) présentées avec le cadre conceptuel de la thèse.

1.2.1. Une légitimité cognitive fragile « par essence » (Suchman, 1995)

Cette thèse a démarré par le constat d'une légitimité fragile par essence des grossistes (cf. CHP1, 1.1.2), tous domaines confondus, qui souffrent depuis plus d'un siècle d'une représentation négative. Cette assimilation à « *mangeurs de marge* » (Dugot, 2000) et « *parasites de la société* » (MacKeown, 2007) est même retranscrite par les médias :

« *Quand j'étais petit, déjà à la télé on voyait des reportages aux infos disant que les grossistes s'en mettent pleins les poches.* » (Entretien, Commercial 3 Orchade, 2012)

Ce constat est d'autant plus avéré vis-à-vis des grossistes en f&l que la culture agricole française a conduit historiquement à défendre les producteurs en considérant les grossistes comme leurs ennemis. **Le grossiste en fruits et légumes « n'est pas apprécié de la Société » et ne dispose d'aucun allié naturel**, selon le rapport stratégique élaboré pour l'Uncgfl (Adrien, 1998). Depuis des décennies, il est mal perçu des producteurs, ignoré de l'Etat voir même exposé aux vindictes des pouvoirs publics qui défendent les producteurs et plus largement, considéré comme « *le ventre mou* » de la filière: (Extrait du Rapport, Adrien 1998) :

« *Cette fonction d'interface nous a créé peu d'alliés. Au sein des villes tout d'abord, nous avons dû vivre la suspicion du « peuple » : notables nous seront jalouxés ; chargés des approvisionnements nous serons un bouc émissaire facile, profiteurs de prix jugés toujours trop élevés. Ajoutons que notre allié naturel, le commerce de détail, ne s'est jamais privé de faire chorus avec nos censeurs. Peu populaires dans les bourgs, nous avons souvent été détestés dans les campagnes. On nous a fait grief : de cours toujours trop faibles, du refus de commercialiser des productions trop médiocres, de mettre en balance des productions locales avec des sources plus lointaines (...) Ajoutons enfin que nous n'avons jamais été aimés de l'Etat (...) nos législateurs, voués à la défense du faible - le paysan - contre le fort - l'intermédiaire »*

La représentation des grossistes en f&l est donc loin d'être perçue comme désirable, convenable et appropriée pour la société et semble alors traduire une légitimité fragile par essence (Suchman, 1995). Ces représentations sont devenues si naturelles, à travers le levier cognitif, qu'elles semblent avoir favorisé les accusations envers les grossistes comme étant les premiers responsables de l'inflation excessive des f&l et de la perte de la qualité des f&l. Ces accusations, en retour, intensifient les représentations cognitives négatives et fragilisent de surcroît, les dimensions morales et pragmatiques de leur légitimité.

1.2.2. La baisse de légitimité pragmatique et morale « en action » (Suchman, 1995)

- **Légitimité morale fragilisée du fait de l'opacité de l'activité des Gasc**

La légitimité morale porte sur l'évaluation de l'activité (du résultat, des procédés et de la structure) à partir de critères socialement construits (Suchman, 1995, p. 579). Les procédés des Gasc étaient déjà discutables puisqu'ils reposaient sur une tradition orale et opaque. Toutefois, les résultats positifs en termes d'approvisionnement, pour des produits complexes, suffisaient à justifier le bienfondé de cette activité.

Le fonctionnement opaque leur porte préjudice à la suite des pressions prix et de f&l qui perdent leur goûts. Tout d'abord, cela encourage la GD et les groupements de producteurs à vouloir éviter les Gasc dont l'activité « opaque » les empêche de contrôler les prix. Ensuite, **ce fonctionnement limite leur possibilité de défendre le bien-fondé de leur activité face aux accusations des consommateurs et des informations incomplètes transmises par les médias, puisque les procédés sont cachés.** L'activité des Gasc est donc plus facilement attaquant concernant les prix trop élevés et la perte de saveur et de saisonnalité des f&l avec les nouveaux critères de résistance & homogénéité, aspect et disponibilité¹⁴⁴.

«[le consommateur] n'a plus envie, ou plutôt a moins envie de fruits et légumes parce que ceux-ci sont perçus de moins en moins bons. Les superbes produits normalisés et calibrés (le « béton ») qui lui sont proposés sont bien souvent aussi agréables à l'œil que décevants en bouche (...) l'Offre traditionnelle des grossistes était obsolète ; on peut craindre que, au-delà, l'Offre même de fruits et légumes soit en cours de dé positionnement.» (Rapport Uncgfl ; Cabinet Adrien, 1998).

Cette perte de confiance accélère la crise latente de la filière f&l à l'issue des changements structurels déjà défavorables à la consommation des produits frais (e.g. le manque de temps, le travail des femmes, les habitudes des nouvelles générations) (Roney & Mouquet, 2009). Les plats cuisinés et produits industriels répondent mieux au besoin croissant de praticité et rapidité pour cuisiner les fruits et légumes frais (Léhuédé, 2004). L'ajout de la perte de qualité des f&l, accélère le mouvement de désaffection des f&l par les ménages.

Ce mouvement de désaffection est amplifié à mesure que l'écart se creuse entre les critères proposés par la filière (résistance, disponibilité, aspect) et ceux attendus par les individus (goût et saisonnalité). **Par conséquent, les accusations du manque de bien-fondé de l'activité des Gasc en f&l se renforcent puisqu'ils participent à ce creusement.** D'autre part, cette évolution conduit également à remettre en cause l'intérêt de leur expertise pour des produits normalisés.

¹⁴⁴ La perte de qualité a été repérée à travers les forums, les associations de consommateurs (e.g. UFC) ou bien la presse.

- **Légitimité pragmatique fragilisée de fait de l'évincement du circuit principal de distribution des fruits et légumes**

La principale justification de leur activité de Gasc résidait dans leur capacité à servir les intérêts des différents acteurs de la filière (Suchman, 1995, p. 578). Les Gasc f&l étaient centraux pour l'interprofession en tant que metteurs en marché de 70 à 80% des f&l consommés par les ménages (entretien, représentant Interfel, 2012) et les « médiateurs » pour limiter les guerres perpétuelles entre les enseignes et les producteurs (entretien, Avocat spécialiste f&l, 2012). Ils servaient les intérêts des producteurs pour accéder au débouché principal des f&l et ceux de la grande distribution par un approvisionnement « stable » en f&l face à une production désorganisée et des cours variables.

Cette position est remise en cause avec les évolutions précédemment décrites :

- la GD a moins besoin de l'expertise des Gasc avec la simplification de l'approvisionnement ;
- les groupements de producteurs n'ont plus besoin d'eux pour commercialiser leur produits ;
- l'interprofession a moins besoin de leur rôle de médiateur avec l'entente entre les groupements de producteurs et la GD (qui ont dépassé leurs rancœurs mutuelles pour produire des f&l normés et mieux contrôler leur prix).

Cette perte d'intérêt pour l'activité des Gasc accélère le mouvement de plateformes des f&l qui, lui-même, fragilise davantage leur légitimité pragmatique. Suite à la plateformes, les Gasc en f&l sont écartées de la distribution de 70% à 80% des f&l et deviennent des acteurs marginaux aussi bien pour Interfel que la GD et les producteurs. Cette situation n'avait pas été anticipée par la plupart des Gasc qui se retrouvent dans une situation de crise.

« A l'égard des producteurs groupés : trop petits pour répondre à leur requête d'écoulement de volumes, nous passons au second plan de leurs préoccupations ; nous recueillons les parts non prises par la Grande Distribution » (Adrien, 1998, p. 19)

1.3. La « plateformes » : un choc exogène et une menace de la pérennité des Gasc en f&l

1.3.1. La crise du champ des Gasc en f&l dans les faits

La plateformes est décrite comme une « épée de Damoclès » par le président d'Orchade (entretien 1, 2011) parce qu'ils n'ont pas su anticiper cet événement. Il est décrit comme douloureux et extrêmement difficile à vivre pour les membres du champ des Gasc en f&l :

*« Tout le monde l'a vécu très mal, je dirais du préparateur à tout en haut (...) Il y a eu des sites qui ont fermé, d'autres qui ont été restructurés, donc cela n'était pas très bien vécu et puis cela mettait le moral des gens au plus bas » (Entretien, Commercial 3, Orchade, 2012)**

Le mouvement de plateformes se déroule au cours des années 90 avec des intensités différentes, selon les enseignes de la GD¹⁴⁵. Ce phénomène n'en reste pas moins un choc

¹⁴⁵ Il y a plusieurs vagues de plateformes dont la première est menée par Carrefour de manière intense alors que cela se déroule progressivement avec l'enseigne Intermarché, du fait de l'indépendance du gérant (jusque la vague des années 2000).

brutal pour la plupart des Gasc qui n'ont pas su l'anticiper. Quand bien même ce phénomène avait déjà été observé dans d'autres champs de Gasc (e.g. en surgelés, en produits laitiers etc.), les Gasc en f&l ont préféré fermer les yeux et l'ignorer jusqu'à ce que le choc se produise.

« Les grossistes en fruits et légumes n'ont pas vu le coup venir, qu'il s'agisse de la façon dont ils concevaient leurs relations avec les GMS, à l'époque (...) c'était des grossistes qui étaient incontournables. J'ai un souvenir d'un grossiste qui travaillait avec 50 % des Leclerc de la région. Et je l'entends me dire « les Leclerc de la région, je connais très bien les patrons, ils ne centraliseront jamais ». Je lui ai dit qu'on en reparlerait. Deux ans après il me dit « Ecoutez il y a une centrale qui se crée », panique à bord. Il allait paumer 50 % de son chiffre d'affaires ! » (Entretien, DG Aestus, 2012).

Malgré les limites des données chiffrées spécifiques aux Gasc en f&l (cf. CHP3.) plusieurs études font constat d'une perte d'activité des grossistes en f&l. Dans Economie et Statistique, Kajdar (1997) constate la baisse du chiffre d'affaires (CA) pour l'ensemble du commerce de gros en produits frais à la suite de la plateformes. Les études du centre technique interprofessionnel des f&l montrent une diminution de 3% du CA en seulement un an entre 1990 et 1991 puis une perte d'activité des grossistes f&l à plus long terme entre 1990-1999 - avec l'accélération du phénomène de centralisation par la GD (étude Ctifl*, 2001).

De leurs côtés, les répondants décrivent des pertes de résultats « drastiques » en raison de leur partenariat exclusif avec certains magasins (cf. verbatim précédent). Le retrait de l'un de ces magasins au profit de la centrale d'achat pouvait provoquer la perte de la moitié de son chiffre d'affaire du jour au lendemain. Le livre retraçant l'histoire d'Orchade décrit cette période comme une véritable « hémorragie » avec la perte de plus de 50% du CA en quelques mois (de Guili & Moyrand, 2012). Cette situation de crise avec la plateformes de la GD et les groupements de producteurs est aggravée par la crise de la filière f&l. La désaffection des f&l¹⁴⁶ déjà expliquée s'intensifie au cours de la même période que la plateformes et fragilise davantage la pérennité des Gasc en f&l.

« La baisse de la consommation de fruits et légumes. Nous avons évalué son « taux » fondamental sur les dix dernières années à un chiffre de l'ordre de 10 à 20% (à saison égale). Encore faut-il dire que ce chiffre incorpore la consommation de nouvelles variétés consommées ou de nouvelles formes de consommation (telle la 4ème gamme). La réalité est bien celle d'un phénomène de désaffection profonde, au sens strict du terme » (Rapport Uncgfl, Cabinet Adrien, 1998).

La crise de la filière f&l ajoutée à celle particulière aux Gasc en f&l, conduisent alors à questionner l'avenir des Gasc en f&l. Le rapport stratégique demandé par la fédération Uncgfl prévoit la disparition de 50% à 80% des grossistes en f&l en moins d'une dizaine d'années (Cabinet Adrien, 1998). Ce pessimisme quant à l'avenir des grossistes en f&l semblent

¹⁴⁶ La consommation des ménages diminue de 3,5 points en volume de légumes frais et de 1,8 points de pourcentage pour les fruits frais entre 1961 et 2001 (Rapport f&l, Geode, 2005)

partagés par les acteurs eux-mêmes et visibles par les représentations externes ¹⁴⁷ :

« Quand je suis arrivé dans ce métier-là dans les années 90, je me suis aperçu qu'il y avait une volonté, à l'époque c'était normal puisque c'était la construction de la plate-forme, une volonté de la part des GMS d'éliminer le commerce de gros. Quand je suis rentré dans cette profession on m'a fait la réflexion : 'qu'est-ce que vous venez faire dans ce métier-là, c'est foutu' » (Entretien, Directeur General Aestus, 2012)

« À l'époque, personne ne donne cher de la peau des grossistes, dont certains sont littéralement cloués au pilori. » (Dénier, LSA, n° 1921, 22/09/2005)

« Entre 1975 et 2002, le nombre de grossistes a fortement chuté, passant de 3700 à 1300 entreprises, soit une baisse de 65% en 25 ans. On a cru que la "plateformisation" de la grande distribution signifiait la fin lente du métier de grossiste. » (Rapport filière f&l, Géode, 2005).

Cette prédiction ne semble pas démesurée au vu des représentations plus naturellement négatives de la légitimité de leur activité.

1.3.2. Synthèse : lecture néo-institutionnelle de la remise en cause des Gasc en f&l

En adoptant une lecture néo-institutionnelle de la remise en cause des Gasc en f&l, nous avons expliqué l'origine du phénomène de plateformisation à partir des évolutions institutionnelles régulatrices, normatives et culturelles (Scott, 1995).

Nous venons de présenter les pressions « prix » qui s'intensifient avec les évolutions réglementaires, principalement, et qui incitent à vouloir se passer du grossiste « *mangeur de marge* » (Dugot, 2000). Ces résultats mettent en évidence les évolutions institutionnelles qui sont à l'origine de la recherche économique de diminution des coûts par la substitution du grossiste (intermédiaire). Les pressions normatives pour disposer de f&l standards ajoutées aux pressions « prix » facilitent et rendent prévisible le phénomène de plateformisation que les Gasc n'anticiperont pas pour des raisons culturelles. La culture GMS & produit explique la participation des Gasc à la standardisation des f&l alors que la logique aurait dû les amener à en identifier les effets néfastes.

La traduction de ces effets par la légitimité, au sens de Suchman (1995), a conduit à expliquer la remise en cause des Gasc en f&l par le manque de bien-fondé de leur activité en raison d'un fonctionnement opaque qui facilite les accusations et qui empêche de les contrer. Différentes sources de cette remise en cause sont identifiées avec les régulateurs (e.g. pouvoirs publics) et accréditeurs (e.g. Interfel) qui facilitent les pressions prix, mais aussi les médias à travers les informations transmises. Ces différentes sources de légitimité (Deephouse & Suchman, 2008) encouragent les remises en cause et suspicions concernant l'intérêt de l'activité des Gasc en la reliant au problème de prix et au problème de qualité. Par suite, elles favorisent le phénomène de plateformisation et de désaffection des f&l.

¹⁴⁷ Dont des sources de légitimité, selon Deephouse & Suchman (2008) avec les médias, associations professionnelles et les experts qui sont des acteurs « sociaux » qui implicitement ou explicitement communiquent la légitimité.

Ces deux phénomènes entraînent une perte de repère pour les Gasc f&l sur « ce qu'il faut faire » et « où aller » (Lawrence, 1999) pour survivre. La pérennité de ces acteurs est en effet questionnée puisque, d'après une lecture néo –institutionnelle, la légitimité cognitive naturellement limitée et dont la dégradation est amplifiée par la fragilisation de leur légitimité pragmatique et morale devrait conduire à leur disparition. Cependant, le constat de leur existence actuelle suggère que les Gasc en f&l soient parvenus à reconstruire leur activité et maintenir leur légitimité.

2. La survie des Gasc en f&l avec l'essor de la restauration

2.1. Evolutions institutionnelles favorables au rôle des Gasc en RHD

En 2011, le champ des Gasc en f&l représente au moins 25% du commerce de gros en f&l (étude Xerfi/700, 2011) avec une progression du chiffre d'affaires qui se poursuit (e.g. de 4.15 à 5.3 milliards d'euros entre 2012 et 2014, source : site internet Uncgfl). Cette seconde section poursuit la description du contexte permettant aux Gasc en f&l d'atteindre ces chiffres alors que ce champ était prédestiné à disparaître. L'analyse au niveau du champ, révèle l'évolution favorable du contexte institutionnel pour justifier leur activité en garante de la qualité. Devenus des intermédiaires illégitimes avec la GD, les Gasc en f&l mettent en avant ce rôle auprès de la restauration à partir des années 2000.

La restauration hors domicile (RHD) est un secteur en croissance en France depuis les années 2000 jusqu'à devenir le plus grand marché d'Europe (Hôtellerie Restauration, n°2972, 13/04/2006). Ce secteur se caractérise par la très grande diversité d'acteurs : allant de la cantine auto gérée, jusqu'au fast food ou encore, le grand restaurant étoilé (Roney & Mouquet, 2009). Ce secteur est segmenté de deux manières :

1. *la restauration collective* (30% du CA total) avec les cantines se différencie de la *restauration commerciale* avec les brasseries par exemple (70% du CA total selon l'étude Gira Food Service, 2007).
2. *les restaurants indépendants* (e.g. la cantine indépendante en collectivité ou la brasserie, le traiteur en commercial) se différencient des *restaurants intégrés* par les sociétés de restauration collective (restauration collective concédée), par les structures internes (restauration collective autogérée) ou les chaînes de restauration commerciale.

La restauration intégrée est celle qui a connu un développement majeur dans les années 2000 et qui s'apparente à des « clients grands comptes ». Trois principales sociétés de restauration se développent en France : Elior (pour l'enseignement), Sodexo (pour la santé) et Compass (pour les entreprises). Ces dernières continuent leur croissance et favorisent ainsi la

concentration de ce secteur avec le passage de la restauration indépendante vers concédée (e.g. les entreprises de 100 millions d'euros de CA ne représentent que 2.6% du secteur mais elles réalisent plus de 72% du CA de la restauration collective *dans* Xerfi/700, 2010, p. 51). La restauration représentent déjà 60% des débouchés des Gasc en f&l en 2007 (autorité de la concurrence, Décision n° 11-D-03, 15/02/2011), qui ont encore des perspectives de positionnement. La concentration et croissance du secteur de la RHD, en effet, n'a pas encore atteint sa maturité (Roney & Mouquet, 2009). Nos résultats montrent les influences de l'environnement institutionnel favorables à cette évolution avec un nouveau rôle de garant de la *qualité* des Gasc en f&l.

2.1.1. Les évolutions normatives favorables au contrôle de la qualité

Les résultats de l'analyse au niveau du champ des Gasc en f&l soulignent les évolutions favorables des normes qui mettent l'accent sur la *qualité du produit et du service*, au-delà de la dimension prix.

- **Evolution normative: vers une complexification des critères de qualité des f&l**

Suite à la multiplication des actions par les instances professionnelles et publiques, de **nouvelles normes viennent remettre en cause la standardisation des f&l pour valoriser la qualité du produit, sur la santé, le goût, la sécurité & l'origine des produits** (cf. *Table 5*).

Les enjeux de la santé grandissent avec la montée inquiétante du surpoids et de l'obésité, toutes populations confondues (source : site internet [Gemrcn](#)) et plus particulièrement chez les jeunes (source : site Interfel). Les f&l deviennent une arme pour combattre ce phénomène en multipliant les actions pour codifier l'aspect nutritionnel de ces produits, par exemple :

- **La création du GPEMDA** (Groupement Permanent d'Etudes de Marché sur les Denrées Alimentaires) en 1999 qui devient le **GEMRCN*** (Groupement d'Etude des Marchés en Restauration Collective et de Nutrition) en 2007 ***pour des recommandations nutritionnelles particulières à la restauration collective***
- **le Plan National de Nutrition Santé (PNNS*)** en 2001 (et renouvelé en 2006), à l'issue du partenariat entre l'interprofession des f&l - Interfel- le ministère de la santé et l'OMS. Ce plan met en lumière les bienfaits des fruits et légumes pour la santé ;
- **la « Charte d'engagement fruits, légumes et société »**¹⁴⁸ produit par Interfel en 2005, en liaison avec des parlementaires. Elle recense les dix principes fondateurs d'une alimentation équilibrée en soulignant les bienfaits des f&l et la responsabilité des acteurs privés et publics.
- **Campagne de communication** avec la recommandation de manger 5 fruits et légumes par jour et la *semaine « Fraîch'Attitude »* en 2005 à l'initiative d'Interfel et mise en place avec les partenaires territoriaux et les acteurs de la filière f&l.

¹⁴⁸ Disponible sur internet : <http://www.interfel.com/fr/la-charte/>

La semaine de campagne Fraich'Attitude est renouvelée tous les ans en visant tout particulièrement les enfants pour que les générations futures soient les ambassadrices des f&l. Par conséquent, elle se déroule principalement en partenariat avec les écoles et leurs cantines – sans besoin de l'aval des parents. Au même titre que les recommandations nutritionnelles avec le GPMEDA se concentrent vers la restauration collective (dont les cantines scolaires).

« La semaine Fraich'Attitude est devenue l'opération « phare » de la filière fruits et légumes. Elle a pour objectif de faire découvrir les fruits et légumes frais, auprès du grand public (...) Elle constitue également un véritable moment de rencontre entre les réseaux de professionnels de la filière et des représentants des collectivités territoriales. » (Document Interfel, Service Marketing, disponible sur [internet](#))

Cet enjeu nutritionnel est étroitement lié à la normalisation du gustatif qui est essentiel pour réconcilier les ménages avec les f&l (suite à la crise de la filière f&l) et combattre l'obésité. L'évolution du critère gustatif des f&l découle également des nouvelles normes de gastronomie avec la cuisine nouvelle. Les règles de la gastronomie ont évolué d'une cuisine traditionnelle avec des plats riches à base de sauces (et préparations de fond de sauces) vers une nouvelle cuisine qui consiste à sublimer le produit *frais* - à l'état brut (entretien, conseiller culinaire, Orchade, 2012). Cette nouvelle logique de la gastronomie (cf. Rao et al. 2003/2005) favorise la diffusion du critère gustatif des f&l.

« Mon expérience a fait que j'ai reçu un apprentissage très « Escoffier ». On ne passait pas un concours culinaire sans passer par cette référence. Et des grands chefs ont fait sauter les verrous pour la nouvelle cuisine qui n'a plus rien à voir et qui privilégie le goût, la simplicité l'aspect et l'équilibre alimentaire. L'image des consommateurs a changé donc on doit être le reflet.» (Entretien, Conseiller culinaire Orchade, 2012)

Ce témoignage illustre à nouveau le lien entre les critères de santé et du gustatif, qui sont deux éléments majeurs au côté de la praticité, pour promouvoir les f&l. La praticité est un critère déjà important (plus encore en restauration collective, Etudes Gira, 2007) mais plus naturellement défavorable à la consommation des produits frais (Babayou & Volatier, 1996 ; Léhuedé, 2004). Les acteurs institutionnels qui sont à l'initiative du PNNS* mettent aussi en avant cet aspect au cours des différentes actions. Par exemple, durant la semaine Fraich'attitude, des professionnels proposent des recettes et conseils pour cuisiner facilement et rapidement les f&l frais ([site internet Interfel](#)). La semaine Fraich'attitude permet plus largement de faire découvrir aux futures générations des f&l goûteux, pratiques et sain.

- **Evolution normative pour garantir la qualité du service : sécurité, hygiène et origine**

« Avec la qualité de service qui va bien parce que ça, c'est certainement, la notion de qualité de service, un des éléments de la modernisation et de l'évolution du métier de grossiste B2B. Vous l'évoquez en disant : produit plus service. C'est très dur de trouver des services vraiment ajoutés aux produits. On en rêve tous, toujours en tant que grossiste Business to Business. » (Entretien 1, Président Groupe Orchade, 2011).

Ce témoignage Interfel, au même titre que le rapport de l'autorité de la concurrence (décision n° 11-D-03 du 15 février 2011), relie la normalisation de la sécurité et de la traçabilité avec les obligations des clients grands comptes de la restauration (e.g. Elicor, Flunch). **Ces acteurs nationaux ont besoin d'offrir des prestations équivalentes dans l'ensemble du territoire qui soient conformes aux normes de sécurité et d'hygiène alimentaire, en plus du goût.** Ces normes sont importantes dans la restauration (restauration collective et les grandes chaînes) et elles continuent de s'accumuler avec les exigences croissantes de traçabilité et d'étiquetage des f&l au fil des années (Rio, 2001). Par exemple, les conditions d'hygiène applicables aux denrées alimentaires qui concernent la restauration sociale depuis 1997 avec le plan HACCP¹⁴⁹ (Sarazin & Langlois, 2006) se sont complexifiées et élargies en 2002 à l'ensemble de la restauration avec le « livre blanc » (constitué de 84 principes d'actions relatifs à la sécurité alimentaire - cf. [Table 5](#)). A travers les pressions de leurs clients, les Gasc en f&l doivent pouvoir respecter ce types normes.

« C'était la pression des clients Grand Comptes qui avaient la responsabilité vis-à-vis des populations qu'ils alimentaient qui avaient besoin de traçabilité. Donc messieurs les grossistes on veut des dates, que ça soit tracé. Donc sous cette pression des clients grands comptes qui en plus, veulent que l'offre soit homogène sur l'ensemble du territoire. Les grossistes se sont bougés. » (Entretien, Représentant Interfel, 2012)

Les normes portent également sur l'origine des produits avec la montée des certifications et des labels. Il s'agit principalement de la certification « Agriculture Biologique » et des labels de produits locaux qui se sont multipliés depuis 1992 (cf. Ducasse, Le Point, 06/07/2001). Par exemple, Promodès développe le premier label « Reflets de France » qui est suivi par les labels des autres distributeurs pour parfaire leur image avec le retour au terroir et le local (Messenghem, 2005). Cette importance de l'origine se retrouve plus largement avec l'exigence de traçabilité et les pressions de certification qui s'en suivent (Entretien, responsable qualité Arosio, 2012)

« Il y a eu effectivement l'obligation pour tous les intervenants distribuant ou produisant des produits d'agriculture biologique d'être certifiés, donc on s'est certifié (...) Disons que de vendre des produits bio, cela a été la demande client et après, comme il y a eu l'obligation de se certifier, on n'avait pas le choix. »

La première certification de service apparaît en 1998 sous le nom de « Qualipom'fel » qui est un « référentiel de la démarche qualité de service applicable au commerce de gros ». Cette certification est à l'initiative de la fédération Uncgfl qui propose également en 2000, la

¹⁴⁹ HACCP: Hazard Analysis Critical Control Point

certification Fel'Engagement à propos des procédures d'agréeage qualitatif au stade du commerce de gros (site internet Uncgfl¹⁵⁰). Les Gasc en f&l vont par la suite adhérer aux certifications « ISO » davantage reconnues par les acteurs externes : la certification de services ISO 9001 et pour certains la certification ISO 22 000 à propos de la traçabilité de la chaîne alimentaire. **La certification est devenue majeure pour les Gasc en f&l depuis que les questions de traçabilité se sont emparées de la filière f&l, au cours des années 2000** (entretiens, représentants Interfel, 2012). Par exemple, l'interprofession ne dispose d'aucune base de données sur la qualité et la satisfaction clients, qui soit antérieure aux années 90. En 2002, la fédération des Gasc a créé une commission qualité avec différents organismes (Ctifl*, Interfel*, Oniflhor*) pour créer des dispositifs de traçabilité dans la filière f&l. Cette commission débouche sur la mise en place d'un observatoire qualité, d'un référentiel avec des formations traçabilité pour les adhérents ou encore, du logiciel Trace'Fel en 2005 communiquant les informations de traçabilité interentreprises (rapport d'activité 2004, Uncgfl, cf. complément *Table 5*). Ces référentiels et certifications qualité incluent aussi l'aspect environnemental depuis l'élaboration du Grenelle de l'environnement, entre 2007 et 2009. Ce dispositif contient des objectifs à atteindre vis-à-vis des produits bios et locaux (dans un souci de bilan carbone), et des normes environnementales devenues significatives :

« La qualité, ça inclut également les aspects sécurité. C'est sécurité du personnel et environnement, sachant que le volet environnement, depuis deux ans, prend un essor extraordinaire puisque, avec les Grenelle, les aspects développement durable » (Entretien, Ancien Responsable qualité Poma, 2012).

2.1.2. Qualité normée : impulsée par les forces culturelles et renforcée par les régulations.

Les résultats de l'analyse du champ indiquent également que ces nouvelles pressions normatives pour la qualité sont impulsées par les évolutions culturo-cognitives et renforcées par des évolutions règlementaires.

- **Evolutions culturelles en faveur d'une normalisation de la qualité**

Premièrement, des évolutions culturelles issues de la multiplication des crises sanitaires depuis plusieurs années ont conduit au phénomène de « peur alimentaire » (Rio, 2001). Par suite, ce phénomène traduit le besoin de sécurité avec une importance particulière accordée à l'origine du produit alimentaire puisque 75% des consommateurs la désignent comme « importante » (selon un sondage IPSOS en 1998). Plus la provenance du produit est éloignée moins elle est sécurisante alors que le produit local, dont l'origine est connue, est toujours plus rassurant (Rio, 2001, p. 135). L'importance de l'origine passe également par la dimension traçabilité, qui apporte une sécurité supplémentaire aux consommateurs et devient

¹⁵⁰ Disponible sur : <http://www.uncgfl.fr/demarches-qualite-uncgfl/fel-engagement>

un « *thème à la mode* » (Rio, 2001, p. 136). La traçabilité en effet, répond également au besoin de garanties de sécurité et d'hygiène qui sont devenues les premiers critères de consommation des f&l (étude du Credoc, Hébel, 2007). Au final, l'émergence de ces crises alimentaires entraîne un **phénomène de « peur alimentaire » qui a favorisé l'importance de l'affichage de l'origine des produits et des normes de traçabilité** (Messeghem, 2005).

« C'est le local. Avant de vendre à 300 km il faut aussi, surtout, vendre à 10 km, dans notre rayon d'action, c'est important. Les gens se reconnaissent, aussi, les clients se reconnaissent quand ils trouvent, sur leur palette de fruits et légumes : ça vient du 37. Je pense que, de plus en plus, les clients sont attentifs à ça. Il y a des lignes de magasins qui ont remis ça au goût du jour. » (Entretien, Acheteur Poma, 2012)

Ces nouvelles préoccupations au sein de la société, ajoutées aux conséquences de la mondialisation, ont conduit vers « *la multiplication des labels et des appellations contrôlées et la mise en place récente d'un règlement communautaire pour la production agricole biologique* » selon une étude Insee (Abramovici, 1996, p. 2). Selon cette même étude, le besoin de consommer des produits d'origine résulte également des excès de consommation des plats cuisinés, avec 2% de hausse en volume.

Ces excès alimentaires conduisent surtout aux problématiques de nutrition et de santé (cf. [Table 5](#)) avec, par exemple, **l'évolution considérable de ce que « bien manger » signifie vers les aspects gustatifs et nutritionnels** (étude Credoc, Babayou & Volatier, 1996). Le gustatif est lié aux notions de plaisir, de saveurs et d'attachement aux goûts de l'alimentation. La citation du plaisir passe de 5% à 12% des réponses, celle du goût de 3% à 7% entre 1988 et 1992 (étude Credoc, Babayou & Volatier, 1996). Les différentes enquêtes du même institut entre 1995 et 2007 montrent que 10% des réponses à la définition de « bien manger » sont liées à la santé et plus largement, 37% correspondent à l'équilibre. Il y a donc une évolution des représentations du repas vers une qualité assimilée à la *santé* et au *plaisir* (Etiévant et al., 2010, p. 31). Cette évolution des modes de consommation ont encouragé les efforts des acteurs institutionnels (e.g. Interfel, ministère de la santé) à mettre en place les certifications, référentiels (e.g. Charte des f&l) ou événements sur le goût et la santé par les f&l (e.g. semaine Fraich'attitude). Tandis que les évolutions du pilier régulateur renforcent les normes existantes.

- **Renforcement des normes qualité par la mise en place de nouvelles réglementations**

« Il y a toute une partie hygiène qui est relativement importante. Et puis, il y a tout le contexte réglementaire : par rapport aux parties hygiènes, par rapport à l'activité (...) Donc il y a cette vigilance qu'on doit avoir au quotidien pour s'assurer qu'on met bien en place les outils, les méthodes, qui permettent de respecter cette réglementation » (Entretien, Ancien Responsable qualité Poma, 2012).

Les normes d'hygiène et de sécurité alimentaire précédemment mentionnées sont renforcées par le pilier régulateur depuis la mise en place de la « Food Law » (règlement

(CE) n°178/2002) par la Commission Européenne. Adoptée en 2002, cette loi constitue le socle de la nouvelle législation alimentaire communautaire avec cinq réglementations relatives à l'hygiène des denrées alimentaires et des denrées animales. Elle donne suite à l'élaboration du « Paquet Hygiène », entre 2002 et 2006, qui rend obligatoire l'ensemble des recommandations du plan HACCP. Au même titre que la loi de la modernisation de l'agriculture en 2011, rend obligatoire le guide pratique GEMRCN (qui a été conçu pour la restauration collective) pour l'ensemble de la restauration. Depuis le 1^{er} janvier 2006, cela concerne directement les Gasc en f&l puisque le paquet hygiène est rendu obligatoire pour l'ensemble de la filière (et non plus seulement au travers de la RHD) (cf. [Table 5](#)).

Le pilier régulateur renforce également l'importance de l'origine des f&l avec, dès 1991, le règlement n°2091/92 de la Communauté Européenne pour définir les produits d'Agriculture Biologique et mieux les contrôler. Ces produits deviennent obligatoires en restauration collective depuis l'article 48 de la loi du Grenelle de l'environnement en 2009, qui impose de servir 20% de produits bios ou saisonniers à partir de 2010-2012.

En parallèle, les réglementations pour la fixation du prix se poursuivent mais avec des contraintes plus nuancées vis-à-vis de l'activité de Gasc. Concernant les pressions prix, par exemple, en 2005 une réglementation (n°2005-157) impose un coefficient multiplicateur entre le prix d'achat et de vente des intermédiaires pour empêcher les pratiques de marges abusives. Seulement, cette loi est abrogée en 2009 et d'autres réglementations sur les prix apparaissent davantage favorables aux Gasc en f&l en étant liées à la démarche qualité – (e.g. loi NRE de 2001 pour l'interdiction des promotions commerciales avant d'obtenir le prix de vente des

La réglementation par appel d'offre :

Elle impose la manière de sélectionner les fournisseurs de la restauration collective. Les appels d'offres, dont la périodicité peut atteindre deux à trois ans (décision n° 11-D-03, Autorité de la concurrence, 2011), aboutissent au référencement de certains fournisseurs et des prix fixés à la semaine. Ce fonctionnement, obligatoire en restauration collective, est repris par les clients grands comptes et se généralise à l'ensemble de la restauration intégrée.

f&l¹⁵¹). Le déplacement vers la restauration implique également de nouvelles pressions prix avec le système par appels d'offres depuis la réglementation du code des marchés publics en 2001 (article 20 du nouveau décret 2001-210). Cette réglementation (cf. encadré) représente au premier abord une contrainte pour l'activité des Gasc en f&l. Elle conduit à accorder une importance significative au prix en disposant d'un fonctionnement rigide (prix fixe et aucune relation

directe) qui est à l'opposé de l'activité des Gasc en f&l (avec le besoin de flexibilité par

¹⁵¹ Cette loi limite la forte déconnexion avec la réalité économique en période de sous-production et encourage la GD à valoriser le produit plutôt que de casser le prix (Rapport Géode, 2005)

rapport au cours journalier des f&l et l'importance du relationnel). Néanmoins, le critère de qualité du produit et du service devient un élément aussi significatif pour remporter l'appel d'offre que celui du prix. Le prix reste important mais la qualité du produit est vitale pour le chef cuisinier (entretien, avocat spécialiste f&l, 2012) et celle du service pour les sociétés de restauration.

« Je pense que la qualité a pris une place plus importante qu'il y a une dizaine d'années. On le voit encore aujourd'hui à travers les appels d'offres - que ce soient des appels d'offres nationaux ou même des appels d'offres en région, en local : la part de la qualité et des aspects environnementaux, c'est énorme, dans les appels d'offres. Même si le prix a, bien évidemment sa part, enfin, une part très importante... la qualité et l'environnement, aujourd'hui, c'est un critère différenciant, ça devient un critère différenciant dans le choix du prestataire. » (Entretien, Ancien Responsable qualité Poma, 2012)

De plus, le fonctionnement rigide imposé par le code des marchés publics tend à diminuer au cours de ces dernières années pour s'adapter au fonctionnement particulier des f&l et des grossistes (entretien, avocat spécialiste f&l, 2012). **Cette adaptation prouve la reconnaissance de l'activité des Gasc en f&l en disposant de ce nouveau contexte institutionnel qui est favorable à leur présence pour la qualité. Il s'agit plus largement d'un contexte favorable à la consommation des f&l** qui, après son déclin des années 90, augmente de 10% entre 2000 et 2010 (entretien, représentant Interfel, 2012).

Table 5 Les pressions en qualité du produit et du service pendant la phase de reconstruction du champ

	Pilier Régulateur	Pilier Normatif	Pilier Cognitif
<p>Pressions :</p> <p>Qualités-Services</p> <p>« La pression des clients (...) »</p> <p>« Messieurs les grossistes on veut des dates on veut que ça soit tracé et on veut que ça remonte. » En plus, ils veulent que l'offre soit homogène sur l'ensemble du territoire. Les grossistes se sont bougés. Ils se sont mis à la certification, à la qualité... » (Responsable Interfel, 2012)</p>	<p>Sécurité : Food Law Réglementation n° 178/02 sur les obligations de traçabilité en 2002 (avec la création d'une agence de contrôle sur la sécurité alimentaire)</p> <p><u>Paquet Hygiène</u> qui rend obligatoire le plan HACCP en 2002 pour la restauration et en 2006 pour l'ensemble de la filière</p> <p>Modification du code de marché public en 2006 pour assouplir les appels d'offres :</p> <p>« à la demande des acheteurs eux même et à la demande des grossistes bien sûr ; le carcan c'est un peu desserré. On passe sur un marché cadre qui va permettre de référencer des vendeurs et à l'intérieur desquels il y a des barèmes. C'est devenu beaucoup plus souple » (Avocat, filière f&l, 2012)</p> <p>Réglementation de 2001 par l'OMC de la banane qui libéralise le marché et supprime les licences, avec pour conséquence l'arrivée des grandes multinationales américaines (de Guili & Moyrand, 2012)</p> <p>L'absence de réglementation sur les produits de la mer facilite la diversification des Gasc f&l (et renforce rôle de garant de la qualité) :</p> <p>« Contrairement à ce que l'on pourrait croire, les contraintes réglementaires de produit [de la mer] sont beaucoup moins importantes que dans les f&l. Au point que de temps en temps j'appelais la DSV pour vérifier ... » (DG, Groupe Arosio)</p>	<p>Positionnement des Gasc en restauration :</p> <p>Création d'une cellule « RHD » dans l'interprofession en 2002, représentée en majorité par les 3 réseaux de Gasc. (Rencontre avec la responsable de la commission)</p> <p>Création d'un « Guide Pratique de la restauration f&l » par la fédération des grossistes en 2005 (en collaboration avec la CCC)</p> <p>Les recommandations Interfel pour la restauration en 2008 (site internet)</p> <p>Participation des 3 réseaux professionnels au plus grand salon mondial de la restauration (SIRHA) [observation non participante]</p> <p>Valeur nutritionnelle – santé des f&l : lien gustatif</p> <p>Plan National de Nutrition Santé (PNNS) 2001 et 2006 par Interfel, l'OMS, le ministère de la santé (http://www.mangerbouger.fr/pnns/)</p> <p>Charte Fruits et Légumes (Interfel, 2005) (disponible : http://www.interfel.com/fr/la-charte/)</p> <p>Partenariat de l'UNCGFL avec la ligue contre le cancer (2007) (site internet Uncgfl)</p> <p>Qualité gustative des f&l : lien nutrition</p> <p>Certification Fel'Engagement (Uncgfl, 1999) sur l'agréeage (plaquette à disposition)</p> <p>La semaine Fraîch'Attitude depuis 2003 lancé par l'UNCGFL (site internet Fraîch'Attitude)</p> <p>L'origine des produits : lien sécurité</p> <p>Partenariat de l'Interfel avec l'agence Bio (2006) (site Internet Interfel)</p> <p>Objectif de 20% de produits locaux et Bio (Grenelle de l'environnement, 2008)</p> <p>Sécurité des produits : lien origine et qualité de service</p> <p>Mise en place du plan HACCP dans la restauration collective en 1997 (Sarazin & Langlois, 2006, « La restauration collective et le paquet hygiène, Cgd, n°3)</p> <p><u>Livre Blanc</u> (Commission des communautés européennes, 2000) sur les principes d'actions en sécurité alimentaire</p> <p><u>Exigences en traçabilité et étiquetage</u> des produits par les associations de consommateur (article internet UFC Que choisir, 29 mai 2002)</p> <p>Qualité de services :</p> <p>Certification Qualipomfel de l'AFAQ (Uncgfl, 1998) (plaquette à disposition)</p> <p>Observatoire de la qualité de l'Uncgfl en 2009 (entretien, Représentant Interfel)</p> <p>Un an auparavant un groupe de travail de l'Uncgfl créait des référentiels d'étiquetage « logistique standard » rapport 2004</p> <p>Variété et stabilité de l'offre :</p> <p>Renforcement des critères de « praticité »= exigences sur les produits de 4^e & 5^{ème} gammes (Etude Gira, 2007)</p> <p>« [les réseaux Gasc f&l], durant ces dernières années, ont affiné leurs politiques marketing et qualité afin de répondre au mieux aux attentes de la restauration soumise à de nouvelles contraintes : application des principes de la méthode HACCP et réduction du temps de travail (Article l'Hôtellerie, 2001, n°2725)</p>	<p>Logique vente-achat :</p> <p>« Avant le métier c'était un métier de sélection de produits et de relations avec l'amont. Il était le 'commercialisateur' de l'amont. Maintenant j'aurais presque tendance à dire qu'il est l'acheteur de l'aval. » (Avocat, filière f&l, 2012)</p> <p>Hygiène sécurité-Origine du produit :</p> <p>La vache folle entraîne une « peur alimentaire » (Kajdar, 1997) et encourage la consommation des produits de la mer ; La mondialisation et les crises économiques = le besoin de contrôler le produit.</p> <p>Hygiène et sécurité sont le 1^{er} critère (Credoc, 2007)</p> <p>Qualité du produit: le goût et l'équilibre :</p> <p>Augmentation des exigences qualité (Etiévant et al., 2010) et retour du critère du goût (Babayou & Volatier, 1996) qui signifie « traditionnel, variété et qualité. »</p> <p>Nouvelle importance de l'équilibre et la santé (Credoc, 2007, Etiévant et al., 2010)</p> <p>Complexité des exigences (Messegheem, 2005) mais les perceptions prix présentes culturellement restent secondaires dans les comportements (Credoc, 2007)</p> <p>Selon une étude Insee (Abramovici, 1996), ces excès ont poussé vers la direction opposée avec une attention croissante « portée aux considérations d'hygiène et de santé, les achats de produits diététiques augmentent encore fortement cette année »</p> <p>En 1995, émergence d'un nouveau type d'attitude, «goût et équilibre », qui n'avait pas d'équivalent sept ans plus tôt. Les expressions centrées autour des termes «bon goût», «manger équilibré», «manger varié» prennent une part prépondérante dans les sondages du Credoc</p> <p>Importance des relations humaines conservées avec la restauration:</p> <p>« C'est un métier où les relations humaines sont très importantes. la poignée de main elle est toujours aussi importante. Sur elle que se base le respect et la confiance. » (Fournisseur de fruits transformés, 2012).</p>

2.2. Les avantages de ce contexte pour l'existence des Gasc en f&l

La lecture des conséquences de ces évolutions du contexte vis-à-vis de la légitimité (Suchman, 1995) de l'activité des Gasc en f&l, indique un renforcement des dimensions pragmatiques et morales avec le repositionnement du champ vers la garantie de la qualité.

2.2.1. Légitimité morale renforcée grâce aux actions qualité

Selon notre interprétation, ces évolutions du contexte institutionnel sont favorables à une évaluation positive des résultats et des procédés (à partir de critères socialement construits, Suchman, 1995, p. 579) de l'activité de Gasc en f&l. **Concernant les procédés utilisés, les nouvelles normes et certifications représentent une opportunité pour sortir de l'opacité traditionnelle et afficher une transparence.** En devenant certifiés (ISO 9001 ou Qualipom'fel), les Gasc en f&l répondent aux procédures définies au sein de la société :

« Il [le DG de Poma] souhaitait vraiment à travers ce référentiel pouvoir démontrer le professionnalisme et la reconnaissance du métier de grossiste. Le fait de dire que je fais intervenir un tiers indépendant qui s'appelle maintenant AFNOR Certification, qui vient auditer votre système et qui dit : voilà, je reconnais que le système de management de la qualité répond à des critères bien précis, ça ne peut être que valorisant pour la profession et pour le distributeur. » (Entretien, Directeur Caupona, 2011).

Concernant l'évaluation de leurs résultats, les Gasc ont l'opportunité de justifier leur activité avec la distribution de f&l qui correspondent aux nouveaux critères de l'origine, de la sécurité, du goût et de la santé. En ce qui concerne le goût, la fédération décrit les efforts des Gasc pour « *devenir ces garants du goût qu'aucun acteur de la filière n'a jamais été* » (rapport Uncgfl, Cabinet Adrien, 1998 p. 45). Cette dimension permet le retour de leur expertise particulière à l'achat qui est désormais mise en évidence à travers leur « *professionnalisme* », tel qu'insiste l'un des membres-adhérents au cours d'une présentation auprès du comité Gasc de l'Uncgfl (en février 2014). Cet adhérent insiste sur leur rôle essentiel pour trouver les produits de niche qui ont du goût. Ce rôle est désormais lié aux nouvelles pressions normatives :

« Cette année on a encore une fois véhiculé des belles images à travers des produits pépites c'est-à-dire des produits qui se différencient de ce que connaissent le cuisinier pour les surprendre. Par exemple, les produits pépites : des légumes d'autrefois, des algues, des mini kiwis, Tout ce qui véhicule une image un peu santé. Etant partenaire de Fraîch'Attitude. C'est fini de juste vendre des fruits et légumes, notre métier va bien au-delà. Depuis le PNNS et GEMRCN » (Entretien, Conseiller culinaire Orchade, 2012)

Le directeur général de Poma (entretien 2, 2011) confirme cette ambition des Gasc en f&l, inscrite au sein de l'Uncgfl. L'objectif est de devenir les garants de la qualité gustative mais aussi de la sécurité alimentaire - avec un public qui a « *besoin d'être rassuré* » suite aux multiples crises alimentaires. Ce deuxième objectif passe également par la certification des Gasc (avec un

nouveau système de traçabilité et d'agrèage) qui garantit la distribution de produits conformes aux normes de sécurité et l'hygiène alimentaire. Ce rôle semble essentiel au regard de la part encore significative de producteurs et restaurateurs trop désorganisés pour répondre à ces nouvelles exigences.

Concernant le local, les Gasc ont à nouveau l'opportunité de valoriser leur fonction « *d'opérateur de proximité* »¹⁵² pour fournir les produits locaux, conformément aux nouvelles exigences des 20% en restauration collective et à l'engouement général pour le local. Les répondants, en effet, se plaisent à décrire le rôle historique et légitime des Gasc au niveau local. Ils sont les mieux placés pour remplir cette mission puisqu'ils disposent du réseau de producteurs locaux et du réseau de distribution local. Néanmoins, la dimension du local est plus naturellement propice à « court-circuiter » l'intermédiaire plutôt qu'à l'utiliser. Les Gasc en f&l font alors l'effort de démontrer les avantages de leur activité qui complète les circuits courts (entre producteur et consommateur final) pour approvisionner la restauration, les magasins et plus largement le reste de la société. Le témoignage de l'un des membres du comité Gasc de l'Uncgfl souligne ce rôle actif et les efforts fournis auprès des régulateurs et accréditeurs¹⁵³ :

« On s'est battus pour montrer qu'on était présent sur le local. Il y a eu une action collective importante face à l'article 53 du code du marché public sur les 20% des produits locaux » (Extrait, réunion Uncgfl, février 2014)

En somme, les Gasc en f&l se sont tournés vers ce contexte favorable pour renforcer la légitimité *procédurale* (en devenant transparent et professionnel) et le résultat positif de leur activité vis-à-vis des critères établis. La reconnaissance de cette démarche semble être en cours d'acquisition, si l'on en croit les médias qui sont une source et un indicateur de légitimité important (Deephhouse & Suchman, 2008). **Les journaux professionnels, en effet, communiquent depuis 2005 leur rôle positif vis-à-vis de la sécurité alimentaire, du local et du gustatif** (e.g. les articles : « Les réseaux réveillent les grossistes en fruits et légumes » Déniel, *LSA*, 2005 ; « Creno au coude à coude avec Pomona », *Les Marchés*, 2005 ; « Les grossistes en produits frais gardent la confiance des distributeurs », Riberolles, *LSA*, 2009 ; etc.).

¹⁵² Expression utilisée par le dirigeant du groupement Aestus (entretien 2, 2012).

¹⁵³ Des acteurs institutionnels qui sont source de légitimité (Deephhouse & Suchman, 2008)

2.2.2. *Légitimité pragmatique renforcée en servant les intérêts de multiples acteurs*

Selon notre interprétation, les évolutions institutionnelles renforcent également la légitimité pragmatique des Gasc en f&l, en servant les intérêts de multiples parties prenantes.

Premièrement, ils servent les intérêts des acteurs en amont de la filière : des producteurs dont la fonction est de produire avant de commercialiser (verbatim 1) ; des nouveaux fournisseurs industriels pour accéder au marché atomisé de la RHD (verbatim 2) et enfin, des producteurs locaux qu'un certain nombre de Gasc avait délaissés pour répondre aux besoins en produits normalisés de la GD (verbatim 3). Les producteurs locaux qui ont également souffert du développement des organisations de producteurs (cf. 1.1.2), retrouvent une position dans la filière grâce à leur collaboration avec les grossistes pour délivrer les 20% de produits locaux en restauration collective et offrir les produits de « niche » au niveau gustatif.

« Dans les coopératives : le producteur son métier c'est de produire. Il aura toujours eu et aura toujours besoin de quelqu'un pour vendre. (...) On voit des grosses coopératives, l'élément performant qui les tire c'est un grossiste de génie qui a structuré les producteurs. » (Entretien, Directeur cabinet de conseil f&l, 2012)

« On ne peut pas aller voir le client pour quatre seaux par semaine. C'est là qu'est le potentiel du grossiste. Moi je ne peux pas le faire tout seul car ça représente trop de détail par rapport à mon fonds de commerce. » (Entretien, Fournisseur de fruits transformés, 2012)

« A une certaine époque, comme on avait une puissance d'achat plus importante parce qu'il y avait moins de centrales, on s'est peut-être tournés vers des gens qui avaient des potentiels plus importants mais ça remonte peut-être à une vingtaine d'années. La politique actuelle, c'est vraiment tourné vers le local. » (Entretien, Commercial 1, Poma, 2012)

Deuxièmement, les Gasc servent les intérêts des acteurs de la restauration, qu'ils soient indépendants ou des clients grands comptes, **en prenant en charge la responsabilité de la sécurité et de l'hygiène**. Cette prise de responsabilité est devenue de plus en plus avantageuse pour les acteurs de la restauration à mesure que les normes et réglementations se sont complexifiées. Cela concerne, plus particulièrement, la restauration collective (soumise à des réglementations plus strictes) et les clients grands comptes (pour une prestation nationale).

« L'absence de risque est probablement la plus grande des valeurs pour nos clients restaurateurs qu'il peut trouver chez un grossiste. Une des raisons fondamentales pour laquelle un restaurateur va travailler avec un grossiste, c'est que ça lui simplifie la vie » (Entretien, Directeur Informatique Orchade, 2012)

Les Gasc en f&l servent aussi les intérêts de la restauration pour accéder à des produits de goût (pour un restaurateur en nouvelle cuisine ou réconcilier les enfants dans les écoles avec les f&l) et locaux (pour atteindre les 20%). A noter que cet avantage sert également les intérêts de certains magasins, dès lors que ces derniers se positionnent avec l'enjeu de la qualité produit :

« On est allés au bout en ce qui concerne la centralisation, et on a plutôt quelques opportunités, je vous parlais du local, de revenir dans des magasins avec une réelle légitimité (...) le « méchant supermarché, hypermarché », là, il peut redorer son blason en disant 'on fait venir les petits producteurs', du local c'est une image sympathique. Comme on est tout à fait qualifié, parce que c'est notre cœur de métier. L'idée, c'est de dire « il y a un métier que nous savons faire. » (Entretien 1, Directeur Général Aestus, 2011)

Enfin, les Gasc répondent également aux intérêts des instances professionnelles et des pouvoirs publics qui souhaitent redynamiser la consommation des f&l :

- *Ils participent aux actions de ces instances* telles que la semaine Fraich'attitude (en faisant visiter leurs entrepôts et goûter des fruits et légumes frais aux écoliers)
- *Ils mettent en place des partenariats avec les collectivités* ou certaines associations pour promouvoir l'importance de manger « 5 f&l par jour » et la praticité des f&l¹⁵⁴.

Cette démarche de communication est nouvelle et significative pour les Gasc depuis 2005 alors qu'ils ont toujours vécu caché¹⁵⁵.

Ils servent également les intérêts de ces instances en étant devenus les principaux fournisseurs de la RHD, qui est un secteur stratégique pour favoriser la consommation des f&l puisqu'elle détient un « *pouvoir prescripteur* » selon le responsable de la commission RHD d'Interfel (entretien, 2012). Les Gasc retrouvent à nouveau un rôle important aux yeux de l'interprofession qui s'illustre par la création de la commission RHD Interfel en 1999 dont le président et les principaux représentants sont les Gasc en f&l :

« Il y a l'aspect restauration où j'anime une commission de professionnels (...) Elle est très 'drivée' par les Gasc. On travaille également avec les représentants des restaurateurs qui ne sont pas encore dans l'interprofession. Au niveau des missions c'est surtout la connaissance du marché, l'aspect revende pour le grossiste. On est vraiment orientés 'aval' avec l'étude en partenariat avec la CCC et surtout quels outils pour faciliter leur relation (...) Après on a un rôle de développement du frais sur la restauration donc là ça va être des salons, des partenariats, des vidéos pédagogiques pour décrire les gestes culinaires pour favoriser le frais (...) Le président de la commission c'est [X] d'Orchade, on travaille avec [X] pour Aestus et [X] pour Caupona. » (Entretien, représentant 2 Interfel, 2012)

Ce verbatim montre ainsi une évolution en reconnaissant l'activité de Gasc en f&l pour la restauration alors qu'elle n'était qu'une clientèle marginale une dizaine d'années auparavant. La presse spécialisée en restauration les désigne comme étant leur principal fournisseur :

« La distribution des fruits et légumes frais en RHF est principalement assurée par trois entreprises nationales Orchade, Aestus, Caupona » (Hotellerie, 2001, n°2725).*

¹⁵⁴ Par exemple, le groupement Aestus est partenaire de la ligue contre le cancer ; le groupe Poma est membre d'une association pour les produits locaux.

¹⁵⁵ Les dirigeants du groupe Orchade et du groupement Aestus décrivent cette évolution alors que la tradition Gasc est à l'antipode de la communication.

Les instances professionnelles en f&l développent de plus en plus des interventions pour introduire les f&l dans la restauration qui impliquent naturellement les Gasc en f&l :

- la *fédération des grossistes (Uncgfl*)* a créé un guide de la restauration en f&l en 2005, en partenariat avec le réseau professionnel de la restauration CCC¹⁵⁶ ;
- en 2008, l'interprofession Interfel a mis en place des recommandations en f&l pour la restauration dans le cadre de la nouvelle commission RHD composée de Gasc en f&l¹⁵⁷.

En somme, le champ des Gasc en f&l s'est transformé pour devenir le fournisseur de la restauration et garantir la qualité. Les Gasc en f&l ont participé activement à cette reconstruction en se battants pour montrer la légitimité de leurs procédés transparents et des résultats conformes aux nouvelles attentes et aux intérêts des groupes de pression. Ils sont par exemple les principaux animateurs de la semaine Fraich'envie ou encore, ils ont encouragé la commission RHD d'Interfel (qui est animée par les trois principaux réseaux de Gasc en f&l). Le témoignage des représentants Interfel illustre cette position active et la reconnaissance de l'activité des Gasc en f&l pour la qualité du produit et du service :

*« En fruits et légumes, il y a quand même de l'innovation avec la tomate pulpa, l'ananas pré-coupé etc. **c'est les grossistes qui sont à la base de l'introduction de ces innovations. Et dans cette notion de service il y a quand même la constitution d'un assortiment sur des références spécifiques, dédiés que l'on ne va pas nécessairement trouver en grande distribution. Classiquement la restauration a toujours été considérée comme une filière de dégagement de l'industrie agroalimentaire mais c'est loin d'être vrai. Il y a des spécifications de produits qui sont beaucoup plus draconiennes qu'en grande distribution.** Du cordon bleu par exemple, je n'en achète pas en magasin. Je connais le cahier des charges et celui du cordon bleu pour la restauration est supérieur à celui de la grande distribution »* Entretien, représentant 1 Interfel, 2012)

Pour autant, les représentations négatives vis-à-vis des grossistes n'ont pas totalement disparu puisque les pouvoirs publics, par exemple, continuent de mettre en place des actions au détriment des intermédiaires (e.g. plan d'action 2009 en faveur de la vente directe du ministère de l'Agriculture, Loi de Modernisation de l'Agriculture et la Pêche). Le représentant Interfel (entretien, 2012) souligne que les Gasc sont prédisposés aux représentations négatives en raison de leur appellation puisque *«déjà grossistes ce n'est pas beau et intermédiaire ça fait court-circuité ! »*. Les Gasc en f&l retrouvent une légitimité morale et pragmatique mais leur image reste naturellement fragile. L'état du champ actuel n'est donc pas immuable et de futures remises en cause sont envisageables.

¹⁵⁶ CCC pour Comité de Coordination des Collectivités qui est devenu récemment le « réseau Restau' Co »

¹⁵⁷ Depuis la création de cette commission, Interfel a pour objectif de renforcer son partenariat avec les instances professionnelles de la restauration jusqu'à les intégrer en tant que membres de l'association (Entretiens, deux représentants Interfel, 2012).

Néanmoins, la reconstruction a bien eu lieu au cours des années 2000, pour sortir de l'état de crise en mettant à profit les nouvelles pressions de qualité. Selon plusieurs parties prenantes externes, ce sont les Gasc en f&l les plus dynamiques qui sont sortis des schémas prix pour valoriser la qualité et maintenir leur activité, tel que les trois cas étudiés.

3. Les convergences dans les réponses déployées par les trois cas

L'objectif de cette section est de s'intéresser aux convergences dans les réponses apportées par les trois cas étudiés au cours de la période de survie (des années 90 à 2012). La mise en évidence de ces réponses similaires offre une description plus en profondeur des transformations du champ qui viennent d'être présentées. Cela sert également à mettre en lumière les dynamiques d'isomorphisme pour rendre compte plus facilement des spécificités entre chaque cas dans le chapitre suivant.

Pour cela, cette section s'aide de la notion d'*illusio* présentée dans le CHP2, qui permet d'appréhender les phénomènes d'homogénéisation en identifiant les enjeux et engagements spécifiques des membres du champ (Bourdieu, 1988) qui ne sont pas compris des acteurs en dehors de ce champ puisque : *« ce qui est évidence (illusio) pour les membres d'un champ est illusion pour ceux qui ne partagent pas cette évidence parce qu'ils ne participent pas au jeu »* (Bourdieu, 1988 dans Costey, 2005, p. 19). Cette section emprunte également la lecture duale de Sewell (1992) pour expliquer des similitudes tirées des mobilisations de ressources à partir d'un répertoire culturel semblable.

3.1. Evolution convergente vers le rôle de garant de la qualité

L'appréhension de la survie des Gasc en f&l au niveau du champ découle de l'impact positif des pressions en qualité pour dépasser les représentations négatives liées au prix. L'examen comparé des trois cas confirme ce phénomène puisque pour chacun d'eux, la reconstruction se caractérise par une justification de l'activité avec la qualité qui implique de s'éloigner des schémas prix. Ils acceptent et assument de vendre des produits plus chers en justifiant ce prix plus élevé par la qualité plutôt que la marge.

Tableau 30 Illustration des convergences sur la justification de leur activité par la qualité plutôt que le prix

« Il y a une exigence de plus en plus forte et il y aura peu d'élus, et vraiment de trouver les solutions pour sécuriser nos approvisionnements, donc ça, ça passe par la capacité à s'engager, ça passe aussi par une approche plus qualitative qu'une approche qui consiste à cogner sur le prix (...) le fournisseur n'est plus la variable d'ajustement ! L'ajustement de la marge doit se passer autrement » (entretien, ex codirigeant, Arosio, 2012)	Cas Arosia
«Le groupe (Poma), de l'extérieur, c'est une belle mécanique reconnue nationalement et régionalement. Ce qui ressort, c'est souvent : qualité, sérieux ; un peu plus cher mais avec la qualité et le sérieux. » (entretien, Directeur général, Groupement Caupona, 2011)	Cas Poma
« [Orchade] s'est refait une image en dehors du « c'est cher » t'as la qualité aussi alors qu'avant c'était : « c'est cher et ce n'est pas beau ». Donc maintenant c'est cher mais parce que c'est de la <u>qualité</u> ; là il y a de gros progrès. Il y a un travail sur l'image pour dire « oui c'est cher mais il n'y a plus de problèmes de qualité parce que c'est notre rôle de grossiste » (entretien, Commercial 1, Orchade, 2012)	Cas Orchade

Dans les trois cas, la justification porte sur le coût supérieur des produits de qualité et les moyens supérieurs qu'impliquent la garantie de la sécurité, de l'hygiène, de la traçabilité et de l'étiquetage (e.g. agréage) :

« On essaie de démontrer que parfois il vaut mieux acheter quelque chose de plus qualitatif et plus cher parce qu'il en reste plus dans l'assiette (...) Voilà ce qu'on met en œuvre chez nous. » (Cédric, Orchade, 2012)

« Une mission parlementaire était venue à Rungis il y a 3 - 4 ans et avait visité notre entrepôt avec une commission parlementaire agricole, des députés, donc des gens qui sont normalement des sachant. Ils n'avaient jamais réalisé que la pomme entre l'arbre sur lequel elle pousse et l'assiette des enfants dans la cantine, il se passe des choses. Il y a des gens qui vont cueillir les pommes, il y a des gens qui vont les sélectionner parce qu'il y en a des petites, grosses, des abîmées (...) il y a des gens qui font l'assurance qualité au milieu etc. ils n'avaient pas réalisé que cela a un coût qui n'est pas lié au produit. Le coût de la transformation, cela a un prix cette prestation. » (Entretien, Marc Orchade, 2012)

Pour parvenir à cette garantie de la qualité du service les Gasc en f&l sont devenus « *plus professionnels, des professionnels des fruits et légumes* » (entretien, Logistique 2, 2012). Pour cela, ils sont structurés pour sortir des procédés opaques et des « magouilles » pour reprendre l'expression de plusieurs répondants. Cette phase essentielle pour atteindre la transparence et se conformer aux nouvelles normes se caractérise par les progrès logistiques et la structuration d'une activité nationale pour les trois cas comparés.

« **Ce que l'on appelle le black** (...) et les vétérinaires n'y venaient plus, sinon ils auraient fermé. Au niveau hygiène, c'était une catastrophe, c'était une catastrophe, on a fait beaucoup de travaux, on a tout remis aux normes, **ce n'était plus aux normes**. Cela trichait sur les tailles, cela trichait sur les noms, **cela trichait sur tout**. Alors qu'ici, on joue à livre ouvert. » (Entretien Fabien, Arosio, 2012)

3.1.1. Convergence entre les cas avec l'évolution du capital spécifique

Pour prétendre à une activité transparente et respectueuse des procédés normalisés, les Gasc en f&l ont évolué vers de nouvelles compétences logistiques. La logistique est l'un des éléments du capital spécifique des Gasc en f&l - dont la valeur varie d'un champ à un autre (Golsorkhi et al. 2009) qui le différencie des autres grossistes en f&l (des marchés de gros et le Cash & Carry):

« Le métier de grossiste c'est approvisionner, préparer, puis livrer en produits tous les clients que vous avez choisis de livrer. C'est la différence que l'on a avec Metro qui eux, ne livrent pas, donc cet aspect logistique est très important parce que nous on décide d'amener le produit jusque devant la porte de notre client. Et la mise en œuvre de tout cela est complexe. » (Entretien, Directeur succursale 1, Orchade, 2012)

Historiquement, le capital logistique reste secondaire par rapport au commerce qui est la seconde composante du capital spécifique des Gasc en f&l (e.g. acheteur en pièce maitresse). Toutefois, les ressources logistiques évoluent avec les normes de qualité de service. Dans les trois études de cas on s'aperçoit que les Gasc investissent dans de nouveaux outils logistiques modernes et des méthodes et procédés formalisés par écrits. Par exemple, ils mettent en place le nouveau poste d'agréeur qui dispose d'un référentiel précis à respecter pour le contrôle des produits alors qu'il s'agissait auparavant d'une tâche informelle effectuée par tous et de manière aléatoire. D'autre part, la compétence logistique devient plus importante avec le fonctionnement de la restauration qui complexifie le système de distribution et de stockage (e.g. colis de détails pour un plus grand nombre de clients, plus de références) et qui accorde davantage d'importance à la précision du service (e.g. précision des horaires et le respect des normes de traçabilité).

En conséquence, les trois Gasc évoluent pareillement vers la considération croissante accordée au capital logistique. La culture de négociant n'a pas disparu et c'est pourquoi l'axe commercial reste une évidence, tel que le présente la [Table 6](#). Il y a des variations entre les cas vis-à-vis de l'importance égale ou supérieure du capital commercial, mais ils se rejoignent quant à la réduction de l'écart avec la valeur devenue significative du capital logistique :

Table 6 Verbatims pour illustrer l'évolution du capital spécifique vers l'importance de la logistique au côté du commerce.

Importance de la logistique	Priorité du commerce	Cas
<i>« Si l'on ne fait pas de bons achats on ne fait pas de bonnes ventes, mais on ne fait pas de bonnes ventes sans bonne logistique. Comme je le disais, le plus important presque serait la logistique. » (Philippe, entretien 2, 2012)</i>	<i>« On est tous lié mais on a le sentiment que le service commercial est mieux lotis. Qu'ils ont plus d'avantages. » (Logistique 5, 2012)</i>	Arosio
<i>« L'agréage cela a toujours été important mais encore plus maintenant. Au niveau hiérarchique on nous donne de l'importance par rapport aux clients » (Logistique 7, 2012)</i> <i>« On réussit parce que techniquement avec Patrick on n'hésite pas à investir sur ce qu'il faut. Il y a quelques années on n'avait pas de camions bi températures, ni entrepôt avec 6 températures différentes. Pour des fruits et légumes ça surprend toujours nos clients » (Gérard, 2011)</i> <i>« Pour pouvoir bien se développer faut avoir une logistique amont exceptionnelle ! » (Gaspard, 2011)</i>	<i>« L'acteur clef c'est l'acheteur et le vendeur (...) Dans les faits on s'aperçoit qu'on est trop sur le métier de négoce et on oublie les accessoires qui sont là. Je pense que ce n'est pas le groupe Poma mais que c'est plus général. » (Perrine, 2012)</i> <i>« Leur logique [en GD] c'est la logistique alors que nous, notre logique c'est le produit et après, on met des services logistiques pour pouvoir traiter le produit. » (Patrick, entretien 1, 2011)</i>	Poma
<i>« Cela a toujours été important mais je crois que ça l'est plus maintenant. La logistique a une part de plus en plus indispensable, c'est clair » (Commercial 2, 2012)</i>	<i>« [le métier] le plus noble, en interne, la partie commerciale est très reconnue parce qu'il y a une culture de commerçants chez Orchade. Les</i>	Orcha

« Le responsable logistique est déterminant dans nos organisations (...) Il faut un chef d'orchestre de premier ordre, mais il lui faut des relais. La logistique à mon avis, fait 80 % de la réussite de notre boulot. » (Directeur succursale 2, 2012)	gens sont sensibles aux capacités et aux compétences commerciales. Quand on dit de quelqu'un «c'est un grand commercial» c'est un vrai compliment. les deux métiers les plus importants de la boîte ce sont : commerce et logistique. » (DRH Orchade, 2011)	de
--	---	----

3.1.2. Convergence vers le développement national par la structuration de l'activité

La structuration de leur activité de Gasc passe également par le développement de l'activité à l'échelle nationale au cours des années 90. Le rapport de l'Autorité de la concurrence, ci-dessous, évoque cette transformation avec la constitution de trois principaux réseaux dont les deux tiers des Gasc sont membres en 2011. Le premier est celui d'Orchade depuis les années 90 qui constitue un réseau intégré à partir des succursales locales indépendantes. Il est ensuite « imité » (selon les répondants) du réseau d'indépendants Aestus¹⁵⁸ (avec pour membre Arosio) puis de celui de Caupona (avec pour membre Poma).

« Les GASC, après avoir connu une période de prospérité en approvisionnant les hypermarchés et supermarchés, ont été contraints de trouver d'autres débouchés et de se tourner vers la RHD, seul secteur en croissance. Ce type de clientèle s'approvisionne à hauteur d'environ 60 % auprès de GASC intégrés ou fédérés ayant une couverture nationale ou quasi-nationale, à savoir [Orchade], entreprise intégrée, ainsi que [Aestus] et [Caupona], réseaux d'indépendants » (Décision n° 11-D-03 du 15/02/2011)

Les trois réseaux se sont structurés de manière similaire pour offrir une distribution nationale de qualité avec en priorité, la mise en place :

- d'une équipe commerciale au niveau national pour gérer les clients grands comptes et le référencement de produit au niveau national ;
- d'une équipe en qualité pour aider aux premières certifications au cours des années 90-2000.

La volonté de certification en ISO 9001 converge pour les trois cas vers le besoin de recouvrir une légitimité et l'argument commercial (Boiral, 2012) pour obtenir les appels d'offres de la restauration collective et des grandes chaînes. **Les certifications sont une ressource culturelle (Sewell, 1992)¹⁵⁹ essentielle pour approcher ces clients qui sont particulièrement sensibles aux normes sur la qualité (entretien, représentant Intefel 1, 2012). Elles font partie des premiers et principaux éléments de réponses, convergents entre les trois cas.**

¹⁵⁸ Aestus est créé en 1974 mais qui ne disposait pas d'une activité nationale, pour la RHD, avant les années 90.

¹⁵⁹ Nous les avons déjà données en exemple dans le CHP2 (3.1.1) parce qu'elles sont un moyen appuyé sur les attentes sociales pour justifier leur rôle sur la qualité

« Cela fait une bonne dizaine d'années que les réglementations ont évolué. C'est là que le métier d'agrééur a pris de l'importance. Les agrééurs ça permet d'obtenir des chartes de qualité, des contrats avec des sociétés. C'est des contrats de confiance. J'ai travaillé avec Qualipom'Fel, Fel'engagement, maintenant l'ISO. Donc j'ai toujours aidé à l'évolution de l'entreprise. » (Entretien, agrééur, Poma, 2012)

Aujourd'hui les trois réseaux sont certifiés ISO 9001 et cette démarche est devenue naturelle au sein du champ des Gasc en f&l alors qu'il n'y avait aucune notion de « qualité de service » pendant la première période (en 1.1). Chaque étude de cas illustre la démarche dynamique des Gasc en f&l en ayant été précurseurs pour l'une des certifications :

- Arosio est le premier des Gasc en f&l certifié ISO 9002 (qui est l'ancêtre de l'ISO 9001) avant même que la certification Qualipom'fel de la fédération n'existe,
- Poma est le premier indépendant certifié Qualipom'fel en 1998
- Orchade est le premier réseau *national* certifié Qualipom'Fel en 1998 avec en 2012 un nombre de certifications (ISO 9001, 14000, 22 000).

Dans les trois études de cas, cette évolution n'est pas sans lien avec celle de la restauration qui opère de plus en plus au niveau national avec le passage de la restauration indépendante à concédée. Ainsi, la convergence vers la structuration nationale de l'activité va de paire avec l'évolution vers plus de restauration.

3.2. Une évolution convergente vers plus de restauration

3.2.1. Première phase de survie en conservant l'enjeu de la grande distribution

L'analyse comparative des trois études de cas souligne des similitudes dans les étapes de reconstruction, en démarrant par l'enjeu de la grande distribution avant de réellement s'intéresser à la restauration. Dans les trois cas, en effet, la première réaction observée consiste à « remonter la filière » (expression employée par les répondants). Par exemple, Orchade devient producteur de tomates et d'ananas, transformateur de f&l de 4 et 5^{èmes} gammes et surtout mûrisseur industriel de bananes qui sont un produit « d'introduction » essentiel pour les magasins (entretien, consultant spécialiste f&l, 2012). Cette diversification se retrouve dans les réponses du groupe Poma qui remonte également la filière avec les métiers de producteur, importateur et metteur en marché autour de 1992. Tout comme le groupe Arosio devient expéditeur de légumes en 1994.

« Il y avait une notion de vase communicant où ce qui ne pouvait pas se faire au niveau du gros pouvait se faire au niveau de l'extra gros. Ce qu'Arosio ne faisait plus dans la grande distribution pouvait être fait au niveau de [l'expédition] dans les centrales d'achats. » (Philippe 2, dirigeant 2012)

« Certains ont essayé de remonter en amont dans la filière en se disant : 'Si je ne peux plus faire le distributeur-grossiste pour la grande distribution, il faut peut-être que je remonte d'un cran'. Remonter d'un cran, ça veut dire : 'Il faut que je m'allie d'une façon ou d'une autre à la production de fruits et légumes.' Donc, Orchade a fait ça toute une époque. » (Franck 2, dirigeant, 2012)

Les trois cas vont également poursuivre vers des diversifications produits, en fleurs et plantes et en produits de la mer pour servir les magasins et être les mieux positionnés lors de dépannages en f&l en tant que Gasc. Dans les produits de la mer, Orchade poursuit la logique d'intégration de la filière, lié au raisonnement achat traditionnel (cf. CH3, 3.1.1) en devenant mareyeur en 1993 (de Guili & Moyrand, 2012).

*« Le seul truc qui était un peu faux était de dire que l'on vendra toujours beaucoup de poisson à la GMS. »
(Entretien Jean, ancien codirecteur Orchade, 2012)*

Ce témoignage de l'ancien dirigeant d'Orchade décrit cette logique de pensée pendant les années 90, orientée vers la GD et les métiers en amont de la filière. D'un point de vue extérieur, cette logique ne semble pas plus évidente que celle de se tourner vers le métier de détaillant. Premièrement, parce que les Gasc f&l continuent de subir des pressions prix négatives en remontant la filière puisqu'ils restent les fournisseurs de la GD. Deuxièmement, parce qu'au vu de leur capital commercial spécifique, la dynamique inverse aurait pu leur permettre de mieux valoriser leur expertise produit à l'instar du chemin parcouru par Grand Frais. Ce groupe, qui est passé de 20 à 130 magasins en dix ans seulement (source : site internet) est l'un des rares Gasc en f&l à avoir entièrement renoncé à l'activité de grossiste pour se consacrer à celle de détaillant. Les experts de la filière et les Gasc eux-mêmes mettent en évidence la réussite de Grand Frais en raison de son expertise des f&l acquise en tant que grossiste. Étonnamment, les répondants des trois cas expliquent qu'ils ne sont pas devenus des détaillants parce qu'il s'agit d'« *un savoir-faire totalement différent* » (entretien 3, Franck, Orchade, 2012):

« Il y a une réussite de spécialiste fruits et légumes comme Grand Frais (...) Par exemple le modèle de la grande distribution qui standardise il est en échec aujourd'hui, alors que Grand frais lui il réussit. Parce qu'il est attaché à la qualité. Il fait attention aux fruits et légumes et aussi ça marche parce qu'il y a l'élasticité du prix alors que la grande distribution il y a un seul prix. Donc il réussit par la qualité parce que il y a des professionnels des f&l dans le magasin » (Entretiens 3-4, Patrick, 2012)

La convergence des Gasc en f&l vers l'amont de la filière f&l plutôt que cette réponse opposée, s'explique selon nous, par l'illusio du rôle de partenaire avec la GD (cf. [Table 4](#)). Cette clientèle étant à l'origine même de l'émergence du champ des Gasc en f&l et du développement sans précédents de ses membres, elle est donc devenue un enjeu central pour l'activité de Gasc. C'est d'autant plus le cas pour les natifs du champ (qui disposent d'un engagement supérieur dans les enjeux d'origine et qui sont plus enclins à conserver le statu quo (Fligstein, 2001), à l'instar des trois cas. Ils partagent la même évidence que ne partagent pas ceux qui n'ont pas participé au jeu (Bourdieu, 1980), avec une culture « GMS » et « produit », concernant leur vocation à trouver les meilleures opportunités de produit pour la GD.

La culture produit explique que les Gasc aient les yeux rivés sur l'amont de la filière plutôt que la vente en cherchant à conserver un rôle auprès de la grande distribution. Une lecture de la dualité entre les ressources et les schémas culturels (Sewell, 1992) renforce cette première explication. La culture produit les encourage à utiliser leur expertise achat dans d'autres métiers et inversement, cette expertise mobilisée dans des métiers en amont renforce la culture produit. En mûrissierie de bananes et en expédition, par exemple, l'expertise d'achat et la culture produit sont des caractéristiques essentielles, plus encore qu'avec l'activité de grossiste. **Ces réponses sont expliquées parce qu'elles permettent de retrouver les synergies existantes avec leur expertise et culture produit et l'illusio du rôle de partenaire de la GD, malgré les effets mitigés pour justifier l'activité de Gasc en f&l.**

L'activité de Gasc en f&l reste fragile, en effet, puisqu'elle ne sert que partiellement les intérêts de la grande distribution dans le cadre des dépannages pour les magasins en continuant de subir les pressions prix. Ces pressions persistent également avec les nouvelles diversifications de produits et en amont de la filière, puisque la bataille des prix entre les enseignes de la GD et avec les producteurs se poursuit. C'est avec la phase de développement vers la restauration que les trois cas s'orientent vers la justification de l'activité de Gasc à partir des pressions liées à la qualité qui leur sont favorables. L'illusio qui explique en partie cette première tentative de reconstruction avec la GD, éclaire également cette reconstruction de long terme par la qualité.

3.2.2. Seconde phase de survie similaire en se tournant vers la restauration

La seconde composante de l'illusio concerne l'assimilation de leur métier à celui du négoce qui a toujours été une priorité (la « primauté du négoce ») et qui implique de sauvegarder l'entreprise en conservant leur métier de grossiste- à l'inverse de Grand Frais. Cet enjeu dominant explique que les Gasc se soient tournés vers la restauration. En disposant d'une capacité de réactivité qui leur est naturelle (entretien, consultant spécialiste f&l, 2012), ils se tournent vers toutes sortes de produits et de clients pour conserver leur métier, dont la restauration. Cette clientèle qui était le plus souvent secondaire et négligée par rapport à l'enjeu de la GD, devient finalement un élément majeur pour conserver le métier de négoce au cours des années 2000 avec une évolution de 8% des f&l consommés en restauration entre 2000 et 2006 (Etude Gira Food Service, 2007).

Les trois cas étudiés disposent de la même évolution auprès de cette clientèle qui démarre à la fin des années 90 par la restauration collective et les clients grands comptes - avec le développement à l'échelle nationale et la structuration du service qui a été présenté. C'est à cette même période que les Gasc en f&l frais se diversifient vers les f&l de 4^{ème} (crus mais prêts à l'emploi) et 5^{ème} gamme (pasteurisés ou stérilisés). Cette diversification se fait par la même dynamique de précipitation que les premières réactions pour survivre en se développant par toutes sortes de produits pour conserver le métier de négoce. Ces produits représentent une part croissante du chiffre d'affaires des Gasc en f&l depuis les années 2000 (étude Ctifl, Pascal, 2011, p. 16) en raison des évolutions du contexte vers le besoin de praticité. Cette part augmente d'autant plus que les Gasc se sont tournés vers la restauration collective et les clients grands compte où le besoin de praticité est un critère encore plus important. Inversement, la diversification vers ces produits transformés, de plus en plus consommés, a induit plus naturellement le tournant vers la restauration collective et les sociétés intégrées. Ce phénomène est illustré par les représentants des deux groupements nationaux dans un article de presse spécialisée en f&l (Gautier, FLD Hebdo, 10/06/2008) :

« C'est un marché important, dynamique et stratégique pour notre réseau. En 2007, il a représenté environ 45 ME de chiffre d'affaires et représente en moyenne 22 % en RHD (...) certains établissements peuvent s'approvisionner jusqu'à 80 % en produits élaborés » (Directeur Grands Comptes Aestus)

« Clairement, les produits de IV et V^e gammes sont le marché de demain. Ils répondent aux problématiques du moment rencontrées en restauration, collective ou commerciale. (...) Aujourd'hui le marché des fruits préparés explose. L'offre est de qualité, les prix sont compétitifs, les clients apprécient (...) » (Directeur général de Caupons)

Les trois cas convergent ensuite, par leur démarche de développement auprès de la restauration commerciale autour de 2005. A chaque fois, ce développement a lieu après la restauration collective parce que les restaurateurs indépendants sont une clientèle plus difficile à atteindre. Cette clientèle fonctionne historiquement avec la tradition orale et peu structurée des grossistes de marché en apparence antinomique avec la démarche qualité. L'enjeu est donc de prouver les apports de leur organisation structurée pour la qualité en utilisant leur diversification en produits de la mer. **Cette diversification qui était dédiée aux magasins en ayant été conçue naturellement par les synergies de schémas et de ressources avec les f&l (cf. [Table 7](#)), se développe finalement mieux avec la restauration.**

Table 7 Synergies ressources et culturelles entre les f&l et produits de la mer

<p>Ce sont deux produits <u>difficiles</u> à gérer, ça demande une bonne connaissance produit, des gens d'expérience à l'achat, de connaître les filières, connaître le fonctionnement (...) La nature même du produit est très proche : c'est un produit en approvisionnement très irrégulier et périssable. Moi je suis un homme des fruits et légumes mais je ne suis pas perdu dans les produits de la mer. On vit <u>vraiment</u> le même métier (...) Hier à la télé ils montraient les pêcheurs sur Brest qui ont été obligés de rentrer et qui n'ont rien pêché. On vit la même chose dans les fruits et légumes avec la météo un peu excessive et on manque de produits ou les produits arrivent en avance (...) Et puis le côté périssable, on n'a pas le droit à l'erreur, on est tenu de prendre les décisions rapidement. » (Entretien, Directeur de Site Poma, 2011)</p>	Poma
<p>« Il y a quand même des similitudes, la marée, il y a des cours qui varient, il y a un mécanisme qu'on arrive à comprendre. » (Dirigeant, groupement Aestus, 2012)</p> <p>« Oui c'est logique parce que cela reste du produit frais. Les produits de la mer et pas de produits laitiers parce que je pense que tout ce qui est poissons, fruits et légumes est plus lié que la crèmerie ou que le liquide » (Commerciale RHD f&l, Arosio, 2012)</p>	Arosio
<p>« C'est un produit ultra frais qui doit être distribué rapidement. Pour lequel vous avez besoin de camions réfrigérés, les mêmes clients. Quand vous regardez la chaîne de produit: le mareyeur qui correspond à l'expéditeur et le destructeur final c'est le même ! Il vous faut des entrepôts frigorifiques, il vous faut des camions réfrigérés etc. Les moyens de la respecter sont les mêmes. Le pas à franchir est assez logique. Il fallait y penser c'est vrai ! Il a fallu que quelqu'un se dise 'tiens'. Et ce quelqu'un c'est Orchade » (Avocat spécialiste f&l, 2012)</p>	Orchade

Orchade est le premier acteur à profiter de ces synergies, suivi des autres Gasc dont Poma et Arosio, pour se développer auprès de la restauration¹⁶⁰. Sans que cela ne fut anticipé au départ, les trois entreprises profitent du manque de structuration de la filière marée alors que les pressions en qualité sont plus importantes que pour les f&l. Au cours des années 1995-2005, l'écart se creuse entre les attentes en qualité des instances, consommateurs, et restaurateurs et le fonctionnement traditionnel des mareyeurs (tradition orale et opaque). Si les clients ont parfois été interloqués, voire même suspicieux, de voir des « *légumiers* » proposer des produits de la mer (entretien, DG Arosio, 2012), ils sont en attente d'intermédiaires capables de leur apporter la sécurité du produit et la qualité du service :

L'échec similaire en fleurs et plantes :

Les synergies semblables en fleurs et plantes mènent à l'échec pour les trois cas. Au-delà des causes particulières à chacun, cet échec est expliqué par un contexte défavorable. Cette activité est principalement destinée aux magasins principalement puisque la RHD dispose de besoins marginaux. Les pressions normatives en qualité se font moins pressantes que celles du prix. D'autre part, ce domaine est déjà occupé par des acteurs structurés où les avantages des Gasc en f&l sont donc moins significatifs qu'en produits de la mer.

« Pendant des années j'ai vu un transporteur qui venait de la Rochelle à Brive ; qui arrivait le matin à 2h00 ; il posait sur le parking de l'abattoir tous les colis puis il s'en allait et le client récupérait le colis le matin. C'est là qu'on se rend compte qu'il y a un service à faire. Il y en a qui se faisait piquer leur came'. Et quand il faisait chaud l'été je ne te dis pas la fraîcheur » (entretien, Gaspard, Conseiller Poma, 2011)

¹⁶⁰ L'importance de ce développement varie selon les cas tel que nous le verrons dans le chapitre suivant, selon leurs spécificités.

*« Le métier de **distributeur de poissons** avait une **quinzaine d'années de retard** par rapport aux fruits et légumes. Toutes les **notions de certifications déjà bien en place en fruits et légumes** alors qu'en marée, il y avait encore pléthore de toutes petites entreprises. Donc cela a été assez « facile » sans être prétentieux de **faire évoluer la marée en appliquant les règles des fruits et légumes**. Les mareyeurs par exemple, ils faisaient des ventes très tôt le matin puis reprenaient le soir. Sauf que nous on faisait les ventes la journée donc quand ils arrivaient ils n'avaient plus grand-chose » (entretien 2, Philippe, DG Arosio, 2012)*

En conséquence, les pressions institutionnelles sur la qualité dans le monde de la marée et le manque de structuration de ce domaine sont beaucoup plus favorables à l'intervention des Gasc en f&l en tant que garant de la qualité. Les restaurateurs indépendants sont ceux qui ont le plus besoin des Gasc, en raison de leur consommation plus importante de produits de la mer frais, et de leurs moyens limités pour contrôler eux-mêmes la sécurité et l'hygiène. Ainsi, ces trois cas ont une évolution convergente de leur rôle d'intermédiaire en produits de la mer pour la restauration commerciale – plutôt que les magasins - en disposant d'une porte d'entrée pour les f&l.

Ce changement important, du nouveau rôle des Gasc en f&l dans les produits de la mer, traduit une dynamique mixte entre les nouvelles et traditionnelles dualités du champ. Il y a :

- *une dynamique de rupture avec le fonctionnement traditionnel* puisque ces Gasc s'appuient sur les nouveaux schémas de transparence et de professionnalisme avec la mobilisation de nouvelles ressources servant à la qualité (e.g. nouveau responsable qualité, agréateur, procédés logistiques) ;
- *le renforcement des schémas traditionnels du « produit frais et complexe »* qui perpétue la valeur centrale de l'acheteur et au final, l'enjeu de l'opportunité produit avec le besoin de réactivité.

D'autre part, ce changement illustre le phénomène d'isomorphisme (Di Maggio & Powell, 1991) à partir du mimétisme vis-à-vis du leader Orchade. Pour les produits de la mer, mais également les autres éléments de convergences mentionnés (e.g. en fleurs et plantes, en réseau national), les dirigeants de Poma et d'Arosio expliquent en partie ces réponses *« parce qu'Orchade l'avait déjà fait »* (entretien 1 Philippe, Arosio, 2012).

Ce constat confirme ainsi la position particulière d'Orchade en tant que leader qui a joué un rôle décisif dans l'adoption des règles institutionnelles - en étant imité des suiveurs (Tolbert & Zucker, 1983). Ce mimétisme semble d'autant plus important à relever que l'étude porte sur les marges de manœuvre des suiveurs. La prise en considération de ces imitations pourra permettre de souligner davantage les réponses spécifiques des suiveurs au niveau local, puisqu'elles ne sont pas isolées de l'homogénéité observée au niveau du champ, dans le chapitre suivant.

Synthèse du chapitre 4 :

L'objectif de ce chapitre était de présenter les résultats de l'analyse du champ décrivant le contexte de remise en cause puis de survie des Gasc en f&l. La remise en cause a été expliquée par une évolution du contexte institutionnel favorable à la plateformes de la GD et en défaveur de l'activité des Gasc en f&l – contrainte notamment par les pressions prix de f&l standardisés. L'état de crise a finalement été surmonté. Les organisations du champ ont pu bénéficier d'un nouveau rôle de « garant de la qualité » en se tournant vers la restauration. Trois remarques sont proposées en conclusion de ces résultats :

La première remarque est relative à la dynamique institutionnelle à partir des trois forces institutionnelles simultanément (Trevino et al. 2008). Ce travail fait ressortir la connexion entre chacun des trois piliers (Farjoun, 2002) lorsque les pressions normatives en qualité, par exemple, sont portées par les évolutions culturelles et renforcées par de nouvelles réglementations. Cette prise en compte simultanée conduit également à constater l'influence d'un pilier en particulier pour chacune des périodes (Hoffman, 1999) - puisque les pressions prix résultent principalement des forces régulatrices et la dimension qualité des forces normatives.

La seconde remarque concerne la position légitime des Gasc en f&l qui n'est pas immuable en raison d'une légitimité cognitive fragile par essence. Cette fragilité a facilité le fait que les grossistes aient été considérés comme étant responsables de l'inflation excessive des f&l et de la perte de la qualité. Cette fragilité persiste après la reconstruction du fait que les croyances « *allant de soi* » font de la dimension cognitive la plus fortement établie et résistante au changement (Hoffman, 1999, p. 365). Notre analyse amène à conclure que la transformation du champ a plus facilement été portée par les leviers pragmatique et moral tandis que les représentations négatives persistent et laissent envisager de futures remises en cause.

Enfin, la dernière remarque concerne la conformité des Gasc en f&l en étant *actifs* pour parvenir à tourner les évolutions du contexte dans leur intérêt (Oliver, 1991). A titre d'exemple, les pressions sur les prix restent importantes mais les Gasc en f&l ont su se repositionner avec de nouveaux critères comme la qualité. Les Gasc qui ont survécu sont les plus dynamiques et capables de changement. On retrouve ici la distinction proposée par Kondra & Hinings (1998) entre les suiveurs actifs et les passifs (enfermés dans le statisme). En plus de présenter le contexte, ce chapitre justifie donc l'intérêt d'aller explorer plus en profondeur les dynamiques d'actions de ces suiveurs actifs avec le chapitre suivant.

Chapitre 5 : La formation des réponses spécifiques

Tandis que le chapitre précédent présente le contexte de survie au niveau du champ des Gasc en f&l et les évolutions de tous les acteurs vers le rôle de garant de la qualité pour maintenir leur activité, ce chapitre se concentre sur les spécificités observées au niveau des réponses de chaque organisation.

*Ce chapitre vise à combler le manque d'empirie éclairant les « hétérogénéités » de réponses au niveau intra-organisationnel (Lounsbury, 2008, cf. CHP2, 1.2.2.). Chaque cas fait l'objet d'une section particulière qui offre un récit détaillé de la manière dont les membres de l'organisation, parviennent à bâtir un modèle particulier pour répondre à la question: **Comment les Gasc en f&l ont-ils survécu à la désintermédiation des années 90 issue de la plateformesation par la grande distribution ?***

La première section montre comment Orchade est devenu une « machine de guerre pour la RHD» (d'après les termes des répondants). La seconde section traite du modèle de Poma qui s'appuie sur la proximité avec le client et ses compétences en logistique et en achat pour retrouver un rôle auprès de la GD. La section 3 montre qu'Arosio rejoint à la fois le modèle de Poma en privilégiant la proximité et à la fois celui d'Orchade en s'intéressant à la restauration. Il se distingue néanmoins de chacun de ces deux acteurs avec l'accent particulier qui est mis sur la qualité gustative du produit.

Nous avons choisi de débiter par la présentation du cas du leader Orchade pour faciliter la comparaison avec les suiveurs dans le but de montrer que les suiveurs font plus que l'adoption des comportements mimétiques et proposent des alternatives spécifiques.

1. Les changements d'Orchade : un modèle robuste 100% RHD

Le groupe Orchade a déjà été présenté en CHP3 tel un acteur historique de la filière f&l. Il a été créé en 1912 par les frères Maraut et est devenu leader des f&l dès les années 20 (avec la distribution des bananes) et du champ des Gasc en f&l dès les années 60 (en étant le créateur). Cette section décrit les ruptures progressives qui amènent à renoncer à l'enjeu de la GD et de la filière f&l pour concentrer le savoir-faire du groupe en tant que Gasc garant de la qualité pour la restauration. Nous verrons ensuite les implications sur la branche f&l d'un modèle entièrement voué à la RHD qui nécessite d'abandonner la logique « achat ». Puis nous montrerons les implications particulières exigées par la fiabilité de la qualité de service qui oblige à renoncer à la proximité traditionnelle et à la primauté du négoce (1.3). Ces évolutions progressives mais en rupture, sont décrites en se référant aux différents personnages qui ont été présentés en [Table 1](#).

1.1. Changement de visage avec la remise en cause de l'enjeu GD-f&l

1.1.1. Une première réponse en f&l-GD « tout azimuth » avec l'appui des tentatives locales

Le chapitre précédent a présenté une première réponse orientée vers l'enjeu de la GD et du rôle de spécialiste en f&l dans les années 1990 par le déploiement autour du métier de Gasc en f&l.

Les transformations sont opérées à deux niveaux en raison de l'organisation décentralisée du groupe: le niveau du siège avec les dirigeants du groupe et membres du directoire (e.g. Jean, Lavaire, Renault, la famille Varin etc.) et au niveau des succursales locales avec les « barons régionaux » autonomes. A chacun de ces niveaux, les premières réactions sont des « opérations de paniques » - pour reprendre les termes du directeur financier de l'époque Jean (devenu co-président en 1998). Ces opérations de panique appuyées sur les ressources à portée de main relèvent d'un processus de bricolage observé au niveau local et au niveau du siège.

« On a continué (à prospecter sur d'autres enseignes). On a ratissé, disons, un peu partout. C'était le mot d'ordre, de toute manière dans ces cas-là... » (Entretien, commercial 2, 2012)

Au niveau des succursales, le bricolage se traduit d'abord par une prospection précipitée sur toutes sortes de clients y compris la RHD (cf. verbatim ci-dessus), en utilisant les moyens du bord (e.g. acheteur en magasin qui s'occupe de la RHD). C'est aussi au cours de cette dynamique bricolée que les directeurs des succursales font toutes sortes de tentatives individuelles pour retrouver une activité en priorité avec les magasins. Malgré cela, l'activité de Gasc en f&l est devenue une activité de dépannage lorsque le produit n'est pas disponible en centrale d'achats.

« Tous azimuts et dans plusieurs directions, avec des tentatives parfois expérimentales, parfois contradictoires ... »
(Discours du Président, Célébration des 100 ans du groupe avec les fournisseurs, Paris, 2012)

La précipitation est générale et se retrouve également dans les actions du siège avec les diverses tentatives de survie. On peut citer les essais de diversification dans les fleurs et plantes, dans les produits de la mer, dans le métier de transformateur de f&l industriel, dans celui de prestataire logistique en f&l et surgelés, ou encore, en remontant la filière sur les métiers de producteur, importateur et mûrisseur de bananes. Ces différentes expérimentations au niveau du siège sont mises en place en s'inspirant des initiatives personnelles des directeurs des succursales (de Guili & Moyrand, 2012) datant de la période d'euphorie. Lavaire, le président, et Renault, le directeur f&l en 1990, reprennent les essais indépendants et marginaux de certaines succursales - développés lors de la période d'essor avec la GD- qui reposaient déjà sur les moyens à portée de main. Ces ressources sont complétées par de nouveaux investissements au niveau du siège dans l'objectif d'en faire une activité nationale qui justifie le rôle de spécialiste produit pour la grande distribution. Par exemple, le directeur des f&l Renault s'inspire des premières initiatives locales en produits de la mer datant des années 60 (en réaction à une météo difficile pour les f&l) pour mettre en place cette activité dans l'ensemble du groupe au service des magasins. Le témoignage de Jean illustre le processus de mise en place d'une réponse nationale en produits de la mer à partir des initiatives locales :

« Il y a eu des initiatives locales très anciennes mais c'est une volonté du siège clairement avec des plans d'embauche et plan de déploiement. Le seul truc qui était un peu faux était de dire que l'on vendra toujours beaucoup de poisson à la GMS. » (Entretien, Jean, 2012)

Le groupe Orchade est le premier Gasc en f&l à s'introduire dans le domaine de la marée, avec la particularité d'investir dans l'activité de mareyage qui est l'intermédiaire de ce domaine, et d'y imposer l'intermédiaire supplémentaire de « Gasc » en produits de la mer.

Il est aussi le premier à effectuer de la transformation industrielle des f&l (concurrente à Florette et Bonduelle) avec la même démarche d'appui sur les initiatives locales et ressources disponibles. Cette activité est née de deux managers d'une succursale d'expédition en f&l. *« Ne sachant pas quoi faire pendant l'hiver »* selon les termes du président (entretien 2, 2012), ils développent cette activité pour optimiser leurs ressources¹⁶¹. Cette activité est reprise au niveau national – sous l'initiative de la famille Varin - parce qu'elle permet d'ajouter une casquette de spécialiste

¹⁶¹ Pendant les années 70-80 le métier de transformation des f&l n'existait pas. C'était le plus souvent les expéditeurs qui s'en chargeaient sous des logiques traditionnelles de la filière.

f&l pour la grande distribution et qu'elle dispose de synergies culturelles avec leur activité traditionnelle (e.g. cours journalier, culture agricole) (entretien Jean, 2012).

Enfin, Orchade devient le premier et unique réseau de mûrisserie en France. Au départ, le mûrissage est une composante de l'activité de Gasc en f&l qui se fait de manière bricolée en mettant la caisse de bananes près du radiateur dans le bureau du directeur. Cette activité devient plus importante dans certaines succursales (e.g. celle d'Alsace) lorsque les centrales d'achats se développent et qu'elles ont besoin d'un fournisseur de bananes (entretien, logistique 1, 2012). Cette alternative est développée par le siège, sous l'initiative du président Lavaire dans les années 90, parce qu'elle permet notamment de retrouver une activité auprès de la GD en utilisant leur expertise d'achat et en conservant la « passion » des fruits et légumes. Ce choix découle aussi du vécu et de l'attachement particulier des dirigeants d'Orchade à ce produit phare et historique du groupe (de Guili & Moyrand, 2012). C'est pourquoi la famille Varin va pleinement investir dans la construction du réseau de mûrseries industrielles avec la construction de huit entrepôts dotés d'une installation de procédés techniques particuliers au mûrissage. Il s'agit d'un investissement financier majeur, mais réussi puisqu'Orchade devient le « *premier groupe bananier français* » en 1995 (FruitTrop, Fajac, 1995) et l'unique réseau de mûrseries industrielles¹⁶² :

« La filière s'est constituée à ce moment-là pour Orchade (...) dans le même temps s'est créé l'outil industriel, bien organisé, avec des directeurs qui étaient des vrais professionnels. On est passé d'une cuisine interne au sein des succursales Gasc f&l à un vrai métier de spécialiste » (Entretien Cédric, Directeur Rodez, 2012)

Ils sont sortis du bricolage avec un réseau national de mûrseries piloté par le Directeur Christophe, qui en est à l'initiative avec le président Lavaire. Il s'entoure de nouvelles recrues spécialistes de l'agroalimentaire pour l'aspect technique et de directeurs expérimentés des succursales Gasc pour l'aspect managérial qui fond d'Orchade un acteur incontournable :

« Les enseignes auraient bien aimé se passer de [notre branche mûrserie] mais elles n'y arrivaient pas parce que nous étions un acteur incontournable du marché. » (Entretien Marius, Succursale 1, 2012)

En devenant l'acteur majeur voire unique de la banane, Orchade retrouve son rôle de spécialiste produit pour la GD qui justifie sa présence et permet de supporter la survie de l'activité de Gasc en f&l. Cette activité renforce d'une part les relations avec les magasins pour être le premier Gasc f&l dépanneur, et d'autre part elle compense les pertes inévitables des succursales de Gasc en f&l en générant un chiffre d'affaires de plus de 200 millions d'euros.

¹⁶² Ce réseau est nommé « industriel » en raison du développement à grande échelle avec des procédés techniques complexes.

→ cf. *Complément du développement du réseau de murisseries en Annexe n°7.*

Cette réussite renforce la « passion » des f&l et l'attachement à la GD des membres d'Orchade. Cet engagement affectif contraste avec le mépris éprouvé pour la restauration (entretien 3, Franck, 2012) qui explique que l'orientation vers cette clientèle soit secondaire entre 1990-1998. Cette orientation a lieu avec la démarche de prospection précipitée des succursales, mais elle se fait sous la contrainte pour compenser la perte de magasins. Le développement de la restauration émerge également avec la reconversion forcée de la branche de Gasc en surgelés qui avait été développée en 1973 pour les magasins (cf. CHP3, 3.2.1). Néanmoins, à ce stade, la reconstruction d'Orchade se fait essentiellement par les activités liées à l'enjeu f&l et/ou celui de la GD alors que la branche en surgelés désormais orientée en RHD reste marginale. La conservation des enjeux traditionnels se retrouvent plus particulièrement avec le démantèlement de la branche dite « f&l » dans un raisonnement filière:

Table 8 La segmentation de la branche f&l par un raisonnement filière

Branches	Activités incluses dans la branche	Direction
Activité Gasc f&l	Gasc en f&l et fleurs et plantes en priorité pour les magasins (avec la RHD en complément)	Renault jusqu'en 1998
Filière marée	Mareyage pour les Gasc et les centrales d'achats ; L'activité de Gasc visée pour les magasins	Renault l'ancien directeur f&l.
Filière f&l «amont des f&l »	Réseau de mûrisseur-importateur, la production des f&l pour les centrales d'achats (et le réseau Gasc en complément)	Directeur des mûrisseries Christophe.
Filière agro-industrielle	Gasc en surgelés pour la RHD, transformation des f&l et prestations logistiques pour la GD	Nouveau directeur Franck

Cette nouvelle structure en 1996, permet de distinguer les multiples métiers qui ont été développés en réponse à la plateformes et de mettre en évidence une réponse orientée vers l'enjeu de la GD. Le développement de la branche en surgelés va ensuite remettre en cause la clarté de cette réponse.

1.1.2. Une réponse « Gasc » construite en dix ans avec la réussite en surgelés

« Ce n'était pas clair parce qu'il y avait trois métiers : un métier de grossiste en fruits et légumes principalement vers la grande distribution, un métier d'importateur-mûrisseur et le métier industriel avec [la transformation des f&l], puis les premières diversifications avec les surgelés. Dans [la branche f&l] cela a été compliqué cette période. Aujourd'hui c'est derrière, la stratégie est claire c'est RHD point barre » (Entretien Marius, 2012)

Ce témoignage illustre les confusions provoquées par les multiples tentatives des années 90 qui aboutissent au final à un « patchwork d'activités », pour reprendre les termes d'une ancienne responsable marketing (entretien, Paris, 2012). Ces confusions sont d'autant plus fortes qu'en parallèle des réponses en GD, l'enjeu de la RHD est devenu davantage visible depuis 1996 avec le succès de la branche en surgelés. Cette réussite démarre en 1992 avec le recrutement de

Franck, l'ancien directeur adjoint de Florette et spécialiste des surgelés pour la restauration. Son action repose sur cette expérience, avec la remise en cause des pratiques agricoles des succursales (inspirées de l'activité en f&l), pour instaurer un modèle industriel conforme aux pressions institutionnelles pour la qualité qui accompagnent la croissance de ce secteur. Les efforts de Franck conduisent la branche à devenir l'un des leaders du champ des Gasc en surgelés en moins de 4 ans. Cette réussite prouve le savoir-faire d'Orchade auprès de la RHD et encourage une démarche similaire pour la branche en fruits et légumes – avec les représentations négatives des membres vis-à-vis de la restauration qui s'atténuent.

→ cf. *Développement de la branche en surgelés par Franck en annexe n°5.*

Cette réussite rajoute un niveau d'incertitude concernant l'orientation pour se reconstruire. Le succès de la branche en surgelés, en effet, laisse émerger une nouvelle identité organisationnelle de « leader Gasc » en RHD qui remet en cause leur identité historique de « leader f&l » et suscite des interrogations à tous les niveaux dans l'ensemble du groupe. Cette remise en cause s'accroît avec les évolutions en interne et celles du contexte institutionnel au cours des années 2000 :

Table 9 Dégradation de la position de leader en distribution de bananes.

Facteurs internes	<p>Dégradation de la cohésion au sein du groupe : (cf. annexe, 7)</p> <p>Les mûrisseries ont pour clients les centrales d'achats de la GD qui sont aussi les concurrents des Gasc. Cela engendre des conflits d'intérêts entre les membres des succursales de mûrisseries et de Gasc. Marius et Cédric qui étaient dans le réseau des mûrisseries, décrivent les tensions croissantes avec les membres des succursales de Gasc au cours des années 2000 - qui rendent le maintien parallèle de ces deux activités de plus en plus difficile.</p>
Facteurs externes	<p>De nouvelles réglementations remettent en cause la position de leader en f&l</p> <p>Exemple des mûrisseries : en 2006 un nouvel accord, dans le cadre de l'OMC, ouvre les portes aux leaders mondiaux et supprime les aides financières accordées aux européens.</p> <p>Changement de logiques institutionnelles s'éloignant des synergies culturelles de départ avec le métier de Gasc en f&l</p> <p>Exemple de l'activité de transformation des f&l : elle évolue vers une logique industrielle et de merchandising qui ne cadre plus avec la culture agricole (e.g. le développement d'une marque propre était indispensable mais ne faisait pas partie de la culture Gasc, selon Franck).</p>

Ces évolutions effritent le bricolage en amont des f&l et fragilisent leur identité de meneur des f&l, surtout dans les mûrisseries de bananes qui sont la principale force de cette réponse. En conséquence, les membres d'Orchade, qui ont toujours conçu leur groupe comme un *leader* historique des f&l en GD, sont en pleine interrogation sur le rôle et l'avenir de l'organisation. Néanmoins, les membres du siège, qui ont vécu l'histoire d'Orchade dans les f&l, ne souhaitent pas abandonner ces activités dont celle de mûrissage plus particulièrement. Par exemple, Henri,

l'un des membres du directoire et confident de la famille Varin, encourage la poursuite du raisonnement f&l malgré des évolutions défavorables dont il a conscience. Cette défense se fait en raison de son attachement à l'histoire dans les f&l et notamment son affection particulière pour l'activité liée aux bananes. L'arrivée du nouveau manager Franck en 1992 va permettre de sortir de cet attachement historique et émotionnel et redonner une cohérence au groupe.

« [Henri] était contre pour des raisons purement sentimentales et non rationnelles. Il a toujours baigné là-dedans donc il ne pouvait pas concevoir de vendre un truc historique [la distribution des bananes] qui était Orchade. » (Entretien 2 Franck, 2012).

- **Les efforts de Franck pour le changement de visage d'Orchade: en spécialiste Gasc**

« Je suis arrivé sous la présidence d'un monsieur qui s'appelait [Renault] et j'ai vu arriver [Franck] et je pense que le groupe a réellement pris une direction sous [sa] présidence [...] ce groupe s'est clarifié autour d'un fil conducteur [...] imposé par un patron avec une vision. » (Entretien Logistique 2, 2012)

Franck, qui n'a jamais « baigné dans les fruits et légumes » (cf. annexe 5) et qui a bâti le succès du métier de Gasc en RHD au sein d'Orchade, a une vision différente de l'avenir du groupe. Il profite des évolutions internes et institutionnelles défavorables au maintien en f&l (Table 9), ainsi que de sa nouvelle position de membre du directoire en 1996 puis de co-président en 1998 avec l'ancien Directeur financier du groupe, Jean, pour réorienter la reconstruction vers leur savoir-faire de distributeur en RHD.

Table 10 Les différents efforts et objectifs de Franck pour réorienter la mission et le rôle d'Orchade

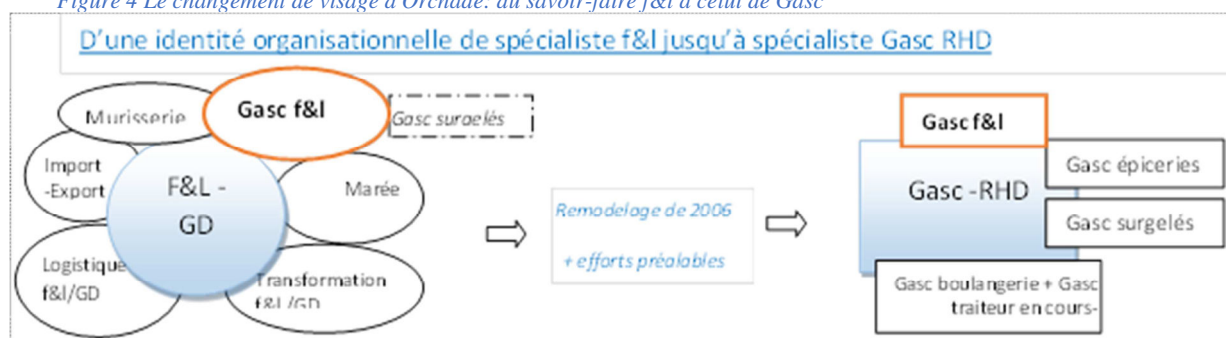
Etapes pour réorienter le groupe vers le métier de Gasc	Objectifs
1996 : étape préliminaire non contrôlée : éclatement de l'unique branche f&l en différents métiers (f&l, industriel, marée etc.)-	Distinguer le métier de Gasc des autres métiers en f&l
2000 : création d'une nouvelle branche en produits d'épicerie pour la restauration, sur la base du modèle industriel au service de la qualité.	Renforcer le métier de Gasc en RHD pour prouver le savoir-faire Orchade
2002 : démarcation officielle entre le métier d'agro-industriel (mûrisserie, transformation des f&l, mareyage pour la GD) et le métier de Gasc (f&l, surgelés et en épicerie)	Formaliser l'identité de Gasc d'Orchade au côté de l'identité f&l-GD
2002 : création de marques enseignes particulières à chacune des branches de Gasc (séparation pour gérer les attentes propres à chacun)	Renforcer l'identité et symboliser la spécialisation Gasc d'Orchade,
2006: Cessation de toutes les activités en dehors du métier de Gasc et développement de deux branches en Gasc (pâtisserie, boucherie)	Finaliser le visage d'Orchade en Gasc – RHD : son rôle et sa mission

Ce tableau regroupe l'ensemble des efforts déterminants de Franck pour imposer sa vision de l'avenir du groupe en Gasc spécialiste de la RHD. Par exemple, la création de la nouvelle branche en produits d'épicerie en 2000 (cf. ligne 3) représente la première diversification du groupe qui ne soit ni reliée aux f&l, ni à la grande distribution. Le succès rapide de cette branche (devenue également leader du champ) avec un modèle similaire aux surgelés, renforce l'identité de « leader Gasc » avec désormais trois branches dont seulement une seule est liée aux f&l pour la GD. Il s'agit d'un élément décisif, au côté des autres efforts répertoriés dans ce tableau, pour

aboutir au « *changement de visage* » (entretien 2, Franck, 2012) d'Orchade en 2006. Franck réussit à convaincre la famille Varin et le reste des membres de renoncer totalement à leur identité organisationnelle de leader f&l. Pour y parvenir, Franck fait appel à l'expertise externe d'un cabinet de conseil en stratégie qui va légitimer son discours. Ces experts corroborent sa propre analyse d'un contexte négatif pour conserver leur leadership dans les métiers f&l – qui s'éloignent de leurs schémas traditionnels - et les synergies positives des métiers de Gasc pour la qualité de service. Le départ parallèle de certains personnages importants qui ont vécu l'histoire d'Orchade (cf. exemple de l'attachement de Henri) les a libérés du poids de la tradition f&l. Ces deux éléments ont facilité l'étape finale du changement de visage, avec tel que retranscrit dans la figure suivante :

- la vente de l'ensemble des activités en dehors du métier de Gasc
- le développement deux nouvelles branches dans ce métier (boulangerie-pâtisserie et boucherie-traiteur)

Figure 4 Le changement de visage d'Orchade: du savoir-faire f&l à celui de Gasc



L'organisation est ainsi dessinée par de multiples branches de Gasc qui représentent plus de 95% de l'activité totale en 2012 contre 65% en 1999 (de Guili et Moyrand, 2012). Ce remodelage marque la concentration de leur savoir-faire dans le métier de Gasc dédié à la RHD en s'appuyant sur les pressions favorables avec la qualité du service. En d'autres termes, il permet de sortir des logiques « prix – produit » des métiers de l'agro-industriel pour afficher un savoir-faire lié aux logiques « qualité – service » de la restauration. Au terme d'une évolution de plus de dix ans (entre 1990- 2006), le groupe Orchade justifie son activité pour offrir une qualité robuste à la restauration exclusivement. Le témoignage des membres d'Orchade montrent ce changement en décrivant le groupe Orchade en tant que « distributeur-livreur » et « machine de guerre pour la restauration » plutôt que de « spécialiste des f&l ». Ils se sont appropriés ce nouveau savoir-faire de grossiste :

« Notre valeur ajoutée c'est celle du métier de grossiste et donc on sort du métier de la GMS (...). Toutes ces nouvelles branches ont été construites dans cette nouvelle stratégie » (Entretien Guy, 2012)

Cela se retrouve également dans les perceptions externes puisqu'Orchade qui était décrit comme étant « *le groupe français fruitier* » dans les Echos en 1996 (n° 17279 du 25/11/1996), est surnommé « *le distributeur spécialiste de la restauration* » par ce même journal en 2013. Orchade est le seul Gasc en f&l qui ait renoncé entièrement à l'enjeu de la GD et le raisonnement filière pour valoriser le savoir-faire de Gasc en tant que distributeur pour la RHD. Cet affichage passe par les synergies entre les différentes branches de Gasc pour justifier la fiabilité du service et également par la séparation de ces branches pour justifier l'expertise produit. Les ressources commerciales sont donc spécifiques à chaque branche pour mieux répondre aux attentes en qualité de produit particulières (origine, gustatif, praticité)¹⁶³. L'activité historique de Gasc en f&l reste donc une branche distincte qui connaît des transformations particulières pour parvenir entièrement au « changement de visage » du groupe.

1.2. Remise en cause de la culture « GMS » et produit pour servir la RHD

Le renoncement à l'enjeu GD au profit de la restauration implique des changements particuliers au sein de la branche en Gasc f&l. Pour ses membres, cela représente « *un virage à 180° long d'une vingtaine d'années* » (entretien, commercial 3, Orchade 2012) puisqu'ils sont partis de zéro, sans moyens dédiés à la restauration et en dénigrant cette clientèle. C'est à mesure du « changement de visage » d'Orchade que la branche en f&l se développe avec la restauration collective puis ensuite la restauration commerciale - en s'inspirant de la branche en surgelés.

1.2.1. Première phase en restauration collective : constitution d'une équipe d'experts au niveau du siège

En parallèle des réponses bricolées des succursales vers toutes sortes de clients dont la RHD avec les moyens utilisés pour les magasins, les membres du siège démarrent un premier développement en restauration avec l'essor de la restauration collective et des clients grands comptes. Deux interventions marquent ce démarrage. La première correspond au rachat d'un Gasc f&l spécialisé dans cette clientèle en 1993 qui symbolise leur virage en RHD en cherchant à convaincre les barons du résultat possible avec cette clientèle. La deuxième intervention correspond à la constitution d'une équipe d'experts en restauration pour le développement commercial avec les clients grands comptes. Cette équipe est constituée de recrues internes telles

¹⁶³ D'autant plus difficiles à gérer avec la diversité de la RHD (e.g. de la cantine au chef étoilé) et les évolutions vers la norme de la « nouvelle cuisine » (cf. CHP4, 2.1)

qu'Armand qui était directeur commercial de succursale et devient le responsable des clients comptes clefs de la RHD en 1997. Les compétences en RHD en interne étant limitées, la constitution de cette équipe provient surtout des recrutements externes. Le nouveau responsable marketing Pierre, par exemple, est recruté en 1998 après plus d'une dizaine d'années d'expérience commerciale en restauration (cf. [Table 1](#)). Ces deux personnages s'inspirent du modèle de la branche en surgelés en décidant de recruter un conseiller culinaire en 2001, dont la première mission est d'aider à la constitution d'un référencement produit conforme à la RHD.

L'intervention du nouveau conseiller culinaire démarre au niveau du siège pour alimenter l'expertise f&l de l'équipe commerciale d'une connaissance culinaire et de la RHD¹⁶⁴. Il intervient d'abord auprès des chefs de produits pour mettre en place un référencement des producteurs en f&l frais selon les attentes de la RHD. Il participe ensuite, à la mise en place de la nouvelle gamme de f&l prêts à l'emploi (4^{ème} gamme) – en collaboration avec le responsable qualité et le chef de produit. Ces trois personnages mettent à profit leurs expertises différentes pour créer la liste de référencement des produits pasteurisés qui seront commercialisés avec des marques propres nationales. Le développement de ces produits et des clients grands comptes, sont les deux éléments nouveaux qui résultent du déploiement en restauration.

→ cf. *Complément de l'intervention de Laurent, le conseiller culinaire en annexe n°5*

Le développement du portefeuille de clients grands compte découle principalement de l'intervention de Pierre et notamment, de son accompagnement au niveau local du « site pilote ». Le directeur adjoint de la succursale de Lyon, Jeremy (cf. [Table 1](#)) accepte que sa succursale soit le site pilote pour apprendre le métier de Gasc pour les sociétés de restauration avec le premier client GC* Eurest et il « *essuie les plâtres* » avant d'organiser la réponse pour l'ensemble des succursales (cf. annexe 5).

Cette équipe d'experts est la principale responsable du développement des contrats nationaux, mais son action est facilitée grâce aux contacts déjà établis par Jean lorsqu'il était le DAF avec certaines sociétés de restauration. Ces dernières lui sont reconnaissantes d'avoir accepté les risques financiers pour les servir en surgelés, lorsqu'elles étaient en faillite. Cette équipe est aussi assistée de certains barons de succursales, tels que celui de Toulouse qui a décroché le premier

¹⁶⁴ « Utiliser des termes comme le fumage, il a fallu que j'explique. A un moment je me suis demandé si je n'étais pas le seul à comprendre ce que je disais. Maintenant, mes collègues chefs de marché ou de produits, j'en suis satisfait. Ils ont appris ce vocabulaire de cuisinier et ce n'était pas gagné d'avance. » (Entretien Laurent, 2012).

contrat régional avec les cafétérias casino en 1995. Ce contrat est rapidement relayé au niveau national et il reste en 2012, un client principal du sud-ouest (entretien, commercial 3, Orchade).

« [Il] disait 'Savoie ou Haute-Savoie ne m'intéresse pas, ce qui m'intéresse c'est tout prendre'. C'est parti comme ça et il y a eu des négociations sur les tarifs, sur les méthodes (...) ensuite c'est monté au siège parce qu'il a fallu organiser, prendre des accords mais au départ cela part d'ici » (Entretien, Directeur 3, Orchade, 2012)

Au final, cette première phase marque le développement de la restauration collective avec les clients grands comptes par la nouvelle expertise constituée au niveau du siège. Cette nouvelle clientèle est ensuite intégrée au portefeuille clients dans chacune des succursales. Malgré les efforts du siège, le degré d'engagement pour servir cette clientèle varie selon les succursales et leur directeur (e.g. certains investissent dans une équipe RHD et d'autres confient la tâche aux vendeurs en magasins).

Par conséquent, le nouveau directeur de la branche f&l engagé en 1997 impose par la force aux directeurs des succursales, la prise en charge des clients GC puis la certification qualité Qualipom'fel en 1998. Les méthodes directives de ce directeur par rapport au fonctionnement décentralisé traditionnel ont attisé la fureur des barons régionaux. Ce rejet est d'autant plus fort qu'il est issu du monde industriel donc « *il ne fait pas partie de la famille et ne comprend rien au f&l* » (Franck, entretien 3, 2012). Franck et Jean qui sont les présidents depuis 1998, le remplace en 2003 par un nouveau directeur Guy, qui dispose de la même feuille de route avec le développement en restauration.

1.2.2. *Seconde phase en restauration commerciale: mise en place de l'expertise dans les succursales avec l'intervention de Guy et Pierre*

En rentrant dans le groupe en 2001, Guy reconnaît les efforts de son prédécesseur pour que « *la révolution en restauration sociale [soit] déjà faite* » (entretien Guy, Paris, 2012). Sa mission est donc de poursuivre le développement avec la restauration commerciale et la mise en place d'une « logique client » pour diriger le commerce.

→ cf. Description détaillée de l'intervention de Guy avec Pierre, le directeur marketing en annexe n°5

Pour mettre en place la logique client, ce nouveau directeur de la branche f&l poursuit la réorganisation de l'équipe d'experts au niveau du siège avec la mise en place d'une organisation matricielle pour que la vente soit prioritaire par rapport aux achats (cf. schéma en annexe 5). Cette matrice consiste tout d'abord en la réorganisation au niveau du siège pour séparer les chefs de produits (acheteurs) des chefs de marché avec deux caractéristiques dans une logique « vente- client » :

- *Les chefs de marché sont spécialisés par type de clients* (versus produits): en restauration commerciale, collective et en magasin.
- *La politique vente des chefs de marché guide la politique achat* des chefs de produits

Ainsi la politique commerciale de la branche repose sur la vente en priorité alors qu'auparavant l'achat tirait la vente et elle est définie avec la participation des membres au niveau local. Cette participation correspond à la seconde caractéristique de cette réorganisation « matricielle ». Pour définir leur politique de vente ou d'achat, les chefs de produits et de marché collaborent avec les directeurs de succursales par le biais de « *files nationales* ». Il s'agit de commissions d'achat ou de vente qui définissent la politique commerciale du réseau en étant composées des directeurs de succursale et chapeauté par l'un d'entre eux et le chef de marché/produits¹⁶⁵.

Cette initiative traduit un effort d'implication des directeurs de succursale dans le développement de la restauration. L'effort se poursuit avec l'initiative de son bras droit Pierre (le directeur marketing) qui utilise la capacité de formation historique du groupe (cf. CHP3, 3.2.1) pour convaincre les membres des succursales de l'intérêt de se développer en RHD. C'est en effet par ces individus que le changement s'opère dans une organisation décentralisée et plus particulièrement, par les directeurs de succursales qui contrôlent la stratégie locale. Pierre souhaite alors **commencer la formation avec les directeurs – pour qu'ils soient les premiers convaincus de la rentabilité de la RHD et qu'ils puissent diriger la « culture du résultat » qui est une valeur historique du groupe vers la vente en restauration.** Il faut leur faire comprendre, grâce à l'acquisition de connaissances sur le fonctionnement de la RHD, que les résultats mitigés en restauration sont liés aux pratiques incohérentes avec les attentes de cette clientèle. Par exemple, la vente d'une tomate de marque à un chef de cantine scolaire par opportunité prix alors que le budget est limité, oblige ce chef à faire baisser le prix et donc diminuer la marge du commercial, d'où les mauvais résultats. En disposant d'une meilleure connaissance du fonctionnement en RHD, les directeurs devraient pouvoir corriger ce type d'erreur des vendeurs.

La démarche de formation se poursuit avec les vendeurs en RHD pour développer une connaissance culinaire avec « l'école des chefs » qui est créée en 2002 par Armand le responsable compte clef. Laurent le conseiller culinaire est l'intervenant principal au travers de sessions théoriques (avec le chef de produits) et pratiques (composition de recettes avec les

¹⁶⁵ La constitution de ce duo sert à la collaboration verticale pour que la politique en vente puisse guider la politique achat.

participants), Laurent partage ses connaissances culinaires sur l'utilisation des f&l en cuisine ainsi que la culture et le vocabulaire des restaurateurs. Le but étant de fournir les connaissances et le vocabulaire nécessaires pour que les commerciaux soient naturellement perçus par les chefs cuisiniers comme des professionnels de la restauration.

L'intervention de Guy et Pierre se caractérise également par la réutilisation des supports existants avec l'activité traditionnelle pour les magasins, mais dont les résultats sont mitigés. Tout d'abord, Guy transfère les ressources en produits de la mer (e.g. commerciaux marée) pour le développement auprès de la restauration commerciale (qui a besoin du fonctionnement structuré des Gasc). Guy complète ces moyens avec :

- le développement d'un support national, la création d'un bureau d'achat national en marée (BAM*) et d'une équipe commerciale nationale dirigée par l'ancien directeur de succursale Jérémy (cf. table 1) pour définir la politique commerciale et accompagner les commerciaux des succursales ;
- le renforcement des vendeurs experts dans les succursales avec les formations et le recrutement.

Dans le même temps, Pierre s'appuie sur les marques propres qui avaient été créées pour les magasins en modifiant leur fonction. Désormais, elles symbolisent leur rôle de garant de la qualité auprès de la RHD avec des marques pour les produits locaux et d'autres pour la saveur.

« Au départ il y avait seulement 100% terroir puis on a créé 100% saveur, fraîcheur (...) C'était la recherche d'un besoin client. Ce passage à une logique client a été le plus marquant de la décennie (...) Les marques en restauration c'est la garantie qualité (...) le chef a besoin de savoir si c'est toujours bon » (Entretien Guy, 2012)

Au final, cette intervention permet de passer de 30% à plus de 60% du chiffre en RHD entre 2003 et 2006-07. Néanmoins, dans cette période, la plupart des succursales continuent de privilégier le développement en magasin et freinent le changement de visage du groupe Orchade.

1.2.3. La phase finale : recouplement des ressources avec le modèle 100% RHD- vente

• Les efforts de recouplement par Franck au sein de la branche en f&l

En 2007, Franck se voit obligé de prendre l'intérim de la branche en f&l suite au départ précipité de Guy (pour des raisons personnelles). Il s'aperçoit alors que les pratiques et les ressources au sein des succursales continuent d'être déployées à partir des schémas traditionnels, en conservant l'enjeu de la GD :

« Tout était fait pour continuer à penser que l'on faisait de la GMS. En même temps cela empêchait le vrai développement en RHD (...) car le modèle que l'on avait : l'organisation, le choix des hommes, les façons de faire, les formations, la culture, la façon de penser, la façon d'acheter. C'était GMS » (Entretien 3, Franck, 2012).

A titre d'exemple, l'acheteur reste la ressource clef de la dynamique commerciale pour des f&l achetés par opportunité prix, et non pas en fonction des besoins particuliers des restaurateurs. Les

entrepôts locaux continuent d'être rachetés selon le schéma de proximité alors qu'ils sont trop étroits pour disposer des références nécessaires aux diversités de critères pour le produit (e.g. local, fragile, etc.) avec la RHD (e.g. allant de la cantine au gastronomique). Il y a alors **un décalage important entre les efforts faits au niveau national pour asseoir la réputation d'une qualité structurée de la branche en restauration et les efforts faits au niveau des succursales (le cœur de l'activité) qui conservent un fonctionnement traditionnel pour les magasins**. Ce décalage provoque la perte de résultats après la seconde vague de plateformisation entre 2005-07¹⁶⁶.

Franck profite finalement du départ de Guy pour résoudre ce décalage et intervient auprès des directeurs de succursales. A l'instar de Pierre avec la formation, il considère que l'engagement des directeurs est essentiel pour obtenir l'adhésion du reste de la succursale et changer les pratiques. **Son action se déroule alors dans le cadre d'un management participatif qui vise à rendre compte du problème, le qualifier avec les directeurs de succursales puis en souligner les conséquences**. Son discours renforce la démarche de Pierre en associant la valeur de la « culture du résultat » à la RHD plutôt que la GD.

« Vous brulez vos vaisseaux (...) je leur ai dit : 'mais les gars vous êtes dans le mal'. Je leurs faisais des diagnostics, je les faisais réfléchir,... » (Entretien 3, Franck, 2012).

Cette réflexion collective se poursuit ensuite par la recherche d'une solution. Franck leur montre les bienfaits des méthodes plus industrielles des branches en surgelés et épiceries pour obtenir un modèle de qualité de service conforme au métier de Gasc. Il montre également les limites du modèle actuel qui est plus adapté aux magasins plutôt qu'à leur spécificité en f&l :

« Leur dire : 'Il faut que vous fassiez comme [en surgelés], comme [en épiceries]'. Les gars nous disant : 'non ce n'est pas pareil les fruits et légumes c'est des produits vivants [...] ce n'est pas qu'on est adaptés à la GMS, c'est qu'on est adaptés aux fruits et légumes'. Nous notre boulot avec [Marc] c'est de dire : "votre modèle ce n'est pas aux fruits et légumes qu'il est adapté, c'est à la GMS donc faut le changer" (Entretien 3, Franck, 2012)

Pour les convaincre, Franck s'appuie à la fois sur le succès de la branche en surgelés et à la fois sur les meilleurs résultats des succursales qui ont déjà pris le tournant de la RHD (e.g. la succursale de Toulouse avec Marius). Ces symboles sont utilisés dans le cadre d'un travail rhétorique semblable à celui effectué lors de son arrivée dans la branche en surgelés en 1992. Il reprend les mêmes arguments avec le besoin d'un « *raisonnement client* » et le besoin de structure avec des « *méthodes plus industrielles* » pour effectuer le métier de Gasc. Tout en les

¹⁶⁶ Elle se traduit par l'interdiction des magasins de se dépanner auprès des GASC en f&l ; et les marges de manœuvre plus limitées dans les enseignes d'indépendants qui sont désormais obligés d'utiliser la centrale d'achat.

rassurant sur la conservation de leur liberté de « patrons de PME ». Ce discours aura la raisonance attendue auprès des directeurs de succursales qui acceptent de transformer la branche pour un modèle « 100% RHD ».

Cette intervention par Franck est facilitée par les efforts préalables de Guy pour créer une conscience collective tournée vers la RHD (la « mentalité réseau »), et de Laurent, le conseiller culinaire, qui est une figure décisive en interne pour porter le message de la restauration (cf. annexe 5)¹⁶⁷. D'autres actions préalables (e.g. rachat symbolique de l'entreprise Gasc spécialiste de la restauration collective) et personnages clefs (e.g. Pierre et Armand, son responsable des chefs de marché) mentionnés par les répondants ont facilité l'acceptation du modèle « 100% RHD ».

Ensemble, les directeurs de succursales et Franck construisent le projet « STAR » qui correspond à la mise en place d'une nouvelle organisation et pratiques en accord avec l'affichage du professionnalisme auprès de la RHD. Ce changement à l'issue de la réflexion collective avec les directeurs des succursales implique tout d'abord un nouveau « raisonnement vente ».

- **Le système de « push commercial » en rupture avec la culture produit-achat.**

La logique du client avec la priorité de la vente est déjà en place au niveau du siège suite à l'organisation matricielle de Guy. Néanmoins, l'achat reste prioritaire dans les succursales (pour guider la vente) avec une culture produit persistante. L'implication des directeurs de succursales dans la politique commerciale de la branche n'a pas permis de diffuser cette logique au sein des succursales. Les répondants n'ont pas eu conscience des efforts de Guy, au contraire, ils traduisent son intention comme étant la poursuite du modèle traditionnel avec le renforcement des formations destinées aux acheteurs et aux spécialistes des magasins¹⁶⁸. C'est avec l'intervention de Franck que le raisonnement « client » se diffuse dans les succursales. La nouvelle organisation avec le projet STAR remet en cause les schémas produit-GD:

Table 11 Organisation commerciale dans une logique vente/client

Nouvelle organisation commerciale avec :	Organisation traditionnelle avant STAR :
Séparation entre les équipes d'achat et de vente avec l'expertise vente qui guide l'achat	Avant les acheteurs principaux étaient aussi les vendeurs et conduisaient la vente en fonction de l'achat

¹⁶⁷ L'évolution de l'attitude de membres en interne vis-à-vis de Laurent – qui au départ étaient sceptiques sur l'intérêt de son embauche alors qu'aujourd'hui leurs demandes sont pratiquement incessantes – illustre l'acceptation du modèle 100% RHD.

¹⁶⁸ Selon le témoignage de Guy ces formations ont été renforcées dans une logique client qui conserve la culture produit et la volonté de développer la vente auprès des magasins *spécialisées* dans les f&l au côté de la restauration.

Segmentation des équipes de vente par client : RHD Magasin avec mélange vente f&l et produit	Il y avait deux équipes de vente séparée en produits de la mer et f&l
Segmentation de la vente en RHD : télévendeurs et chef de secteur	Les vendeurs étaient prospecteurs et il y avait des preneurs de commandes (qui ne font pas de vente)
Augmentation des effectifs, supports technologiques et les formations en vente sont intensifiées	Effectifs et moyens concentrés sur les commerciaux en magasins

Cette nouvelle réorganisation s'inspire des efforts préalables de Guy puisqu'il y a une séparation de la vente et de l'achat avec une segmentation de la vente par type de clients. Cette démarche va tout de même plus loin concernant l'organisation de la vente en restauration :

Premièrement, le projet STAR intensifie les compétences en vente RHD avec la séparation des vendeurs RHD entre les chefs de secteur et télévendeurs. Les chefs de secteur permettent d'intensifier la prospection et les visites clients - qui sont essentielles en restauration et beaucoup moins pour les magasins. Le nouveau statut de « télévendeur » sert à dépasser celui de « *preneur de commande* » qu'ils avaient auparavant (entretien, télévendeur de Rodez, 2012). Cela signifie qu'ils sont désormais considérés comme vrais vendeurs, avec des objectifs de vente pour un portefeuille clients défini. Pour cela, le groupe intensifie leur formation en vente RHD et les supports pour les chefs de secteur. En contraste, ces supports ne bénéficient pas aux vendeurs qui sont encore spécialisés en magasin et les formations en vente GMS sont supprimées. Cette réorganisation montre l'importance de l'expertise vente en restauration et le renoncement à l'enjeu de la GD. Les vendeurs en RHD qui étaient plus souvent marginalisés (entretien, commercial 8, 2012) peuvent désormais, par exemple, devenir le futur directeur.

Deuxièmement, la démarche de Guy est accentuée en fusionnant les équipes commerciales de vente en f&l et en produits de la mer pour la restauration. Ces vendeurs deviennent des spécialistes multi-produits en considérant que la connaissance « pure » du produit devient moins significative (cf. verbatim suivant). Ce qui importe est de pouvoir l'assimiler aux connaissances culinaires pour que l'expertise produit devienne adaptée à la restauration. Cette évolution passe alors par l'intensification des formations avec l'école des Chefs depuis 2008 et la diminution de la « passion du produit ».

« Lorsque je suis arrivé je voyais les commerciaux apprendre les noms latins des poissons ; toutes les variétés de fruits (...) On était vraiment focalisés sur l'amont du produit. Par contre on ne savait absolument pas si ce poisson était facile à conserver, manger (...) et ce que l'on va en faire dans un restaurant. » (Entretien 4, Franck, 2014)

Cette fusion des vendeurs et connaissances produits est logique dans une démarche restauration selon le conseiller culinaire (cf. verbatim suivant), mais elle était inconcevable avant la réflexion collective engagée avec les directeurs de succursales lorsque l'enjeu était celui des magasins.

« Pour moi la mixité a toujours existé, il y a toujours des fruits et légumes qui accompagnent le poisson. Je ne me posais pas la question mais j'avais l'impression d'être le seul dans ce cas » (Entretien Laurent, Paris, 2012)

Cette réflexion a été en partie appuyée par l'expérience en dehors du champ avec la branche en surgelés. C'est de cette expérience que découle la distinction entre les chefs de secteur et télévendeurs ou encore l'initiative précédente du conseiller culinaire. Ces alternatives restent spécifiques au cas Orchade en 2012 alors que celles inspirées de l'expérience passée en magasin, tel que les marques propres nationales et le BAM* (marée) sont désormais observables dans les deux autres cas. Selon notre analyse, les alternatives inspirées de la branche en surgelés sont plus atypiques pour afficher le professionnalisme en RHD ainsi qu'une qualité de service fiable et homogène.

1.3. Remise en cause de la proximité et de la primauté du négoce pour offrir une qualité de service robuste

1.3.1. Une qualité de service homogène avec la rupture du schéma de proximité

Le « changement de visage » d'Orchade se caractérise également par le savoir-faire de distributeur avec une qualité du service fiable dans l'ensemble du territoire avec l'essor des sociétés de restauration. La constitution d'un réseau national (évoqué en CHP4) représente un challenge majeur pour les membres d'Orchade puisqu'ils se sont toujours développés à partir d'un fonctionnement décentralisé où les baronnies régionales mènent leur propre stratégie et disposent d'un pouvoir important sur les décisions nationales (cf. CHP3, 3.2 1).

- **La mise en place du maillage national avec une « mentalité réseau »**

La constitution du réseau à partir d'une somme de succursales indépendantes, démarre par une « vitrine symbolique » (Boitier & Rivière, 2008) avec la première certification qualité obtenue en 1998. Cette certification est à l'échelle nationale mais en réalité, chaque succursale dispose de son propre système de qualité qui est peu satisfaisant voire même quasiment inexistant selon le constat de Mathieu en 2000, lorsqu'il devient responsable du système qualité de la branche f&l. Mathieu parvient alors à convaincre le directeur de la branche d'harmoniser les procédures avec cette première certification avant que le réseau ne soit certifié ISO 9001 en 2002 (qui est plus difficile à mettre en œuvre). Pour cette seconde certification, Mathieu reprend pour la branche en f&l les procédés qu'il a déjà mis en place dans celle en surgelés. Par contre, Mathieu doit en partie s'aligner à la « *manière forte* » (entretien Mathieu, Paris, 2012) du directeur de la branche c'est-à-dire des méthodes directives issues de son passé d'industriel – en contraste avec l'indépendance des barons. Pour la première fois ces derniers se voient imposer deux

certifications en moins de trois ans, en plus des clients nationaux (cf. 1.1.2). Cette méthode permet une première phase d'homogénéisation par la certification du réseau et le changement des pratiques des directeurs (entretien, Jean, 2012) qui reposaient sur la tradition opaque des Gasc en f&l.

Cependant, l'usage de la force contraste avec « *la manière douce* » (entretien, Mathieu 2012) que Mathieu a connue avec Franck en surgelés, en partant du volontariat pour obtenir le consensus (cf. détail en annexe 5). L'imposition de la certification en f&l aura l'effet inverse du but escompté puisqu'elle conduit les directeurs à assimiler le système qualité national à la perte d'autonomie. Leur revendication d'indépendance se renforce et les succursales restent une « somme de PME ».

Lors de son arrivée, Guy constate ce manque de cohésion ainsi que la couverture encore incomplète du territoire national. Il démarre son intervention par le maillage du territoire en poursuivant la stratégie de rachat d'indépendants qui a historiquement servi au développement du groupe (CHP3, 3.2.1). Cette force historique du groupe (de Guili & Moyrand, 2012) avait déjà réussi à ses prédécesseurs, Jean et Renault l'ancien directeur en f&l, pour acquérir le principal concurrent en 1998. Ce rachat a été une première étape importante pour étendre la présence d'Orchade et pouvoir s'attaquer aux clients nationaux - en plus de « *regonfler le moral des troupes* » selon le directeur des achats de Toulouse (entretien, commercial 3, 2012). Guy poursuit cette démarche pour racheter d'autres leaders locaux ou régionaux dans les zones fragiles de leur réseau - en bénéficiant de la capacité financière du groupe et en investissant beaucoup de temps sur le terrain auprès des leaders régionaux (e.g. il a déjeuné à plusieurs reprises avec le dirigeant de Poma pour le convaincre de rejoindre le groupe). La politique de rachat a également pour objectif de renforcer le chiffre d'affaires en RHD avec l'acquisition de fonds de commerce spécialisés en restauration (e.g. Primableu en 2004). Ces rachats sont toutefois freinés par le nombre limité de Gasc spécialisés en RHD.

L'intervention de Guy se caractérise ensuite par la création d'une « mentalité réseau » dont l'enjeu est devenu encore plus important depuis que les actions de son prédécesseur ont renforcé le besoin d'indépendance. Guy s'emploie à créer une conscience collective avec l'implication des directeurs de succursales dans les décisions communes à travers :

- les séminaires stratégiques pour définir la stratégie du réseau ;
- les files nationales (ventes –achat) pour définir la politique commerciale du réseau.

Les « files nationales » ont déjà été décrites dans le 1.2.1 avec l'implication significative des directeurs dans la définition de la politique commerciale du réseau. Les « séminaires stratégiques » permettent d'impliquer les directeurs dans la constitution de la « feuille de route nationale » qui était jusque-là réservée au directeur de la branche et doit être présentée au directoire. Des séminaires intermédiaires permettent d'ajuster ce plan annuel stratégique et réfléchir à des thématiques particulières telles que « l'avenir avec la GD ». Selon Guy, cela aurait permis de définir avec l'ensemble des directeurs de succursales l'avenir du réseau avec la RHD.

Guy va également profiter du départ à la retraite de certains directeurs pour « casser les baronnies » qui freinent la mentalité réseau. Une fois le baron parti, sa région est divisée en plusieurs succursales locales autonomes placées sous la responsabilité des responsables de sites (qui sont promus au rang de directeurs). L'éclatement des régions et les rachats parallèles entraînent une complexification du réseau avec plus de 60 succursales en 2006. Guy confie alors la moitié de ce réseau national à Pierre en qui il a confiance et avec qui il est intervenu pour ces différentes évolutions (cf. annexe 5).

Ce contrôle partagé est toutefois insuffisant pour accompagner de près les directeurs et vérifier que les politiques et stratégies définies pendant les séminaires sont diffusées dans la succursale. Certains répondants soulignent que leur directeur conservait les informations vis-à-vis des décisions nationales sans nécessairement les impliquer. Malgré les efforts de Guy, la plupart des membres des succursales n'ont pas perçu cette évolution vers une mentalité réseau entre 2000-06. Au même titre qu'ils n'ont pas identifié la volonté de Guy de développer le maillage national pour la restauration. La stratégie de rachat entraîne un accroissement du portefeuille en magasins (puisque les spécialistes de la RHD sont rares) et la multiplication des succursales locales. Elle conduit donc les répondants à interpréter l'action de Guy comme étant la poursuite du métier traditionnel proximité pour la GD. Cette intervention reste encore insuffisante pour « *devenir une machine de guerre* » en RHD, l'homogénéisation nécessite d'être accentuée.

- **Accentuation de l'homogénéisation par la remise en cause de la proximité.**

Le manque de structuration nationale a été identifié par Alexandre le nouveau directeur logistique en 2005 - au préalable du projet STAR. Il constate que la démarche de maillage initié par Guy avec la multiplication des entrepôts de petite taille engendre des coûts d'entretien et de construction excessifs. D'autres parts, cela ne permet pas de couvrir l'ensemble des références

nécessaires à la restauration (e.g. plus large avec la diversité de la RHD : produit fragile, qualité élevée pour le chef restaurateur, produits transformés, locaux en cantine)¹⁶⁹. Il fait une présentation devant Guy et les directeurs de succursales pour les avertir :

« Assez vite, j'ai tiré la sonnette d'alarme 'attention, là on part dans le mur, on a un problème de taille critique, nos petits entrepôts ça ne marche plus, il faut se poser des questions » (Entretien, Alexandre, 2012)

En 2005, Guy est trop engagé dans le schéma de la proximité (qu'il assimile également à la restauration¹⁷⁰) pour pouvoir les abandonner et Franck est trop occupé avec le développement de la branche en produits d'épicerie (cf. 1.1.2). Alexandre a alors recours à des opérations de bricolage pour conserver ces entrepôts qui continuent de stocker tant bien que mal, en étant réapprovisionnés par des entrepôts-mères. Ce n'est qu'à partir de 2008 qu'Alexandre est entendu de Franck et des directeurs de succursales au moment de la réflexion collective pour le projet STAR. **Ensemble, ils conviennent d'une réorganisation des 60 succursales locales en 19 régionales entourées de plateformes d'éclatement. L'activité est ainsi centralisée au niveau régional, ce qui implique de renoncer au dépannage des magasins ou à la flexibilité des horaires. Par contre, cette réorganisation en entrepôts régionaux facilite la mise en place de l'homogénéisation.**

Il est en effet plus évident d'obtenir l'homogénéisation des pratiques avec 19 plutôt que 63 directeurs de succursales. Le contrôle de ces directeurs s'effectue également à travers la réorganisation managériale qui accompagne la régionalisation. L'annexe 6 présente le passage d'un organigramme centralisé autour du directeur à un organigramme éclaté avec la création de nouveaux postes intermédiaires. Le seul chef de département est désormais remplacé par de multiples directeurs intermédiaires (commercial RHD, GMS, achat, qualité, logistique etc.) qui sont eux-mêmes secondés par de nouveaux responsables intermédiaires (e.g. directeur logistique est secondé par le responsable entrepôt et Traffic).

L'objectif de ces nouveaux cadres intermédiaires est de pouvoir casser plus fortement les baronnies et garantir des pratiques conformes aux objectifs du réseau. Désormais, les directeurs des succursales ne sont plus les seuls à être impliqués dans la politique de la branche, ni les seuls

¹⁶⁹ « L'entrepôt était vraiment vétuste, et puis il était moins pratique pour les chauffeurs, pour les livraisons. C'était vraiment...vétuste. C'était déjà deux fois plus petit, ici on stocke en masse en l'air toutes les palettes, avant on stockait dans une autre salle. C'était le bordel un peu, enfin il fallait toujours bouger des palettes [...] Maintenant on voit bien que les tonnages ont évolué » (entretien, Logistique 2, 2012)

¹⁷⁰ « Quand la restauration devient votre principal client finalement la logique principale d'organisation est différente car la restauration commerciale avez besoin de proximité, de quasiment être à côté » (Guy, 2012)

responsables pour la faire appliquer au niveau local. Les nouveaux cadres (directeurs en logistique, commercial RHD, distribution etc.) sont désormais responsabilisés (cf. *Table 12*). Ils participent à l'harmonisation de la succursale avec le reste du réseau par un contrôle direct de l'homogénéisation des pratiques dans leur domaine d'expertise particulier. Ces nouveaux directeurs deviennent des fervents défenseurs des méthodes homogènes en étant reconnaissants de ces nouvelles responsabilités qui leur sont confiées.

Table 12 Nouvelles responsabilités des cadres intermédiaires pour garantir l'homogénéisation du réseau.

Responsabilité au niveau national	Participation aux files nationales de vente, achat, qualité, logistique à la place des directeurs pour définir les politiques communes de la branche. Objectif : dépasser le « partage d'expériences » traditionnel avec la définition de règles et pratiques communes à appliquer au niveau local → ils sont responsables de l'harmonisation des pratiques, pour une qualité égale dans l'ensemble du réseau.
Au niveau de la succursale	Fonction managériale définie dans la description de poste- alors qu'elle était autrefois réservée au directeur de la succursale. Ils délèguent les aspects techniques aux responsables intermédiaires.
	Intervention dans la stratégie de la succursale (avec des variations selon le directeur : Exemple de Rodez : la feuille de route (qui devra être présentée et validée par le directeur de branche) est définie dans un comité de direction local avec les nouveaux directeurs

Au final, un certain nombre d'anciens responsables de site et chefs de départements ont quitté le groupe en refusant la « rétrogradation » au niveau de directeur commercial ou des achats. Ceux qui sont restés, cependant, ont découvert des marges de manœuvre et une responsabilité supérieure, tel qu'en témoigne le directeur des achats de Rodez qui était responsable de site. Cette acceptation est plus difficile encore, pour les directeurs des succursales qui ne sont plus les seuls maîtres des informations élaborées au cours des files et séminaires, ils ne peuvent plus les boquer à leur convenance (entretien, Logistique 2, 2012).

L'acceptation des nouvelles règles du jeu est facilitée premièrement par la vague de retraite qui permet de promouvoir de nouveaux directeurs à l'instar de Cédric à Rodez et Fabien à Toulouse qui remplacent Marius (cf. Table 1). Deuxièmement, elle est facilitée par la participation des directeurs à la mise en place de la nouvelle organisation (avec le projet STAR). Au cours de cette réflexion, Franck et ses directeurs du siège (Alexandre, Marc le nouveau directeur de la branche) se réapproprient la valeur historique « *la confiance dans les hommes* » et le fonctionnement historique avec des « patrons de PME ». L'objectif est de les rassurer sur le maintien de leur autonomie importante malgré la perte d'indépendance de la succursale. Alexandre souligne qu'en réalité les « patrons de PME » sont devenus un mythe, alors que l'organisation centralisée et opposée au schéma de proximité est réelle.

Les membres qui sont restés sont ceux qui ont accepté de remettre en question la règle de proximité avec, la réorganisation géographique au niveau régional et la réorganisation managériale, pour construire un réseau homogène et un modèle que les répondants nomment « *industriel* »¹⁷¹.

1.3.2. *Equilibrer les forces en logistique & qualité et les forces commerciales pour la qualité du service*

Le changement de visage vers un savoir-faire dédié à la fiabilité du service dépend également de la puissance logistique et du système qualité. Comme le montrent nos résultats, la logistique et le système qualité sont des forces historiquement existantes qui se sont intensifiées au fil des années jusqu'à permettre la remise en cause de la priorité du négoce.

- **Les forces historiques du groupe au niveau logistique et du système qualité**

La préoccupation et la culture logistique & qualité existent déjà avant que cela ne devienne indispensable avec les attentes en qualité de service et l'évolution en restauration¹⁷². Dès les années 80, la gestion de la qualité devient une tendance générale pour les grandes entreprises avec les cercles de qualité (mesure du taux de satisfaction et d'erreur de l'entrepôt jusqu'au chauffeur). Les membres d'Orchade s'imprègnent de la culture qualité avant la plupart des Gasc en f&l qui sont majoritairement des TPE et PME.

De même que les préoccupations logistiques sont déjà importantes avant la plateformisation, pour les membres d'Orchade, en raison de leur activité historique de distributeur alors que la plupart des Gasc sont d'anciens sédentaires des marchés de gros (cf. CHP3, 3.). Cette caractéristique semblerait expliquer les tentatives échouées pour développer l'activité de carreau et le renforcement plus naturel de la distribution selon Jean l'ancien co-président.

« Une des particularités aussi c'est que certains ont essayé d'apporter des réponses en étant sur les marchés. Nous on a essayé aussi, mais Orchade est désespérément un grossiste livreur » (entretien Jean, 2012)

Jean donne l'exemple de la création de la Direction Technique et Logistique (DTL) dans les années 90, ce qui était une démarche surprenante à cette époque. L'importance de la logistique et du management de la qualité sont déjà une réalité en 1998 au moment de la première certification de service pour les Gasc en f&l (Qualipom'fel, en CHP4. 2.). Lors de son arrivée la même année, Pierre est impressionné par la puissance à la fois en logistique et à la fois qualité qui justifie leur rôle d'intermédiaire.

¹⁷¹ Expression utilisée au niveau du siège mais peu au sein des succursales en raison de sa connotation négative dans le champ

¹⁷² Identifié comme un « champ » par Bourdieu (2000)

« C'est une vraie marque de fabrique Orchade., quand je suis arrivé en 1988, c'est peut-être les deux choses [la qualité et la logistique] qui m'ont le plus frappé par rapport à ce que j'avais vécu en tant que fournisseur de distributeur (...) Et on parlait qualité et on parle taux de service. C'est dans les gènes de l'entreprise et cela a été porté par [Franck] quand il est arrivé comme jeune directeur de branche» (Entretien, Pierre, 2012)

- **Puissance en Gasc f&l servie par les activités annexes**

« C'est un métier dont on est sorti mais qui a été utile en matière de progrès logistique (...) parce que les exigences de grossistes ne sont pas les mêmes. Pour le grossiste la logistique est noyée dans le service total donc là, c'est un plus pour distinguer le coût logistique. Oui un meilleur calcul.» (Entretien Jean, 2012)

L'expertise de la nouvelle Direction Logistique (DTL) a été renforcée par le savoir et savoir-faire accumulé avec l'activité de prestation logistique. Elle a été conçue pour conserver un rôle auprès de la GD, mais elle permet finalement d'améliorer l'expertise de l'équipe logistique du siège (e.g. meilleure gestion du coût de distribution) pour servir la RHD, sans que cela ne fût anticipé. Ces progrès émanent également de la branche en surgelés qui, en s'étant reconvertie plus tôt à la RHD, permet à l'équipe logistique de découvrir les particularités techniques liées à la restauration avant qu'elle ne devienne une clientèle majeure pour les Gasc en f&l. Par suite, ce sont les synergies entre l'ensemble des branches de Gasc qui permettent de faire progresser le capital logistique. Tel qu'en témoigne le directeur Alexandre, ils améliorent leurs connaissances techniques tout en disposant de synergies par les moyens financiers. La dimension logistique devient donc plus importante à mesure que le groupe se tourne vers la RHD pour laquelle les enjeux logistiques sont plus élevés qu'avec la GD (e.g. rotations de stocks et points de livraisons plus importants, « colis de détail », référencement plus large, etc.).

La même observation est faite pour la gestion de la qualité qui s'améliore avec la mise en place de la première direction et certification qualité en 1996 de la branche en surgelés par Franck (cf. verbatim précédent de Pierre). Le savoir acquis est transféré dans la branche f&l (e.g. transfert du directeur qualité Mathieu de la branche en surgelés à f&l) pour mettre en place la certification ISO. Encore aujourd'hui ce capital continue de progresser à partir des synergies entre branches Gasc avec depuis 2011, la direction qualité est devenue commune aux branches de Gasc pour améliorer la fiabilité de leur système qualité.

La mise en place de ces synergies entre les branches résulte du savoir-faire et de la culture logistique & qualité déjà ancrée. En retour, les préoccupations logistiques et de la qualité se sont renforcées à mesure que le visage d'Orchade s'est dessiné autour de ces synergies. Les membres d'Orchade les considèrent désormais comme étant centrales pour que le grossiste puisse « tirer son

épinglé du jeu » et justifier sa présence (entretien, Alexandre, Orchade, 2012). La DTL et la Direction Qualité ont donc la particularité de bénéficier des synergies entre les branches pour alimenter leur expertise plus rapidement et transférer les solutions originales d'une branche à l'autre. Cette dynamique de transposition a servi pour le système qualité en 1998 et elle sert plus particulièrement à la phase finale de reconstruction de la branche f&l avec le projet STAR.

- **L'aboutissement par des entrepôts modernes et une importance semblable au négoce**

Les entrepôts régionaux entourés de plateformes d'éclatement sont une alternative inspirée de la branche en surgelés (suite à la demande passée de leur client privilégié Eurest). Elle leur permet désormais de disposer des entrepôts suffisamment grands et équipés (avec de nouveaux outils) pour stocker l'ensemble des références nécessaires aux attentes de la RHD. Outre la modernisation des outils logistiques, le projet STAR conduit à renforcer l'effectif en logistique avec de nouveaux postes adaptés à la RHD (e.g. préparateur de colis de détail). Cela conduit surtout à la montée en compétence de cette équipe avec l'augmentation des responsabilités au niveau de chaque poste (e.g. le responsable logistique devient « directeur logistique »), les formations plus nombreuses et les recrutements plus exigeants (entretien, Logistique 2, Orchade, 2012). Ce constat est le même pour les responsables qualité qui, par exemple, peuvent désormais être promus directeur de succursale, ce qui était inconcevable il y a quelques années¹⁷³. Les perceptions des membres des succursales concernant la valeur des responsables logistique ou qualité ont véritablement évolués vers un équilibre avec la valeur des responsables commerciaux alors qu'auparavant il y avait toujours eu primauté du métier du négoce (cf. [Table 6](#)).

L'influence de la branche en surgelés est visible pour cette dernière dimension, mais plus encore pour l'ensemble des transformations de la branche f&l. La plupart des répondants justifient le nouveau modèle en Gasc f&l par la réussite en surgelés en associant désormais la culture du résultat à la RHD, tel que l'avait fait Franck pour les convaincre. Les membres de la branche ont parcouru un long chemin, qui aboutit à trois grandes transformations avec le projet STAR : l'homogénéisation du réseau, le raisonnement vente- client et l'équilibre entre le capital commercial, logistique et [qualité](#).

¹⁷³ « Le responsable qualité c'est le plus important. L'environnement est sous la responsabilité de la qualité, et beaucoup de projets (...) pour presque de moins en moins de qualité et de plus en plus de projets transversaux parce qu'ils connaissent aussi très bien la structure, ils connaissent très bien la logistique, ils connaissent très bien les achats (...) » (entretien, RAF, Orchade, 2012).

Table 13 Recouplement des ressources avec la légitimité valorisée

Transformations organisationnelles	Exemples d'évolution des ressources -	Schémas & légitimité affichée
T1 Réseau intégré : homogénéisation de l'activité (versus gestions locales indépendantes)	Création de nouveaux postes de cadres intermédiaires– définition de méthodes au niveau national à travers les files	Service industriel homogène & Qualité fiable sur le territoire avec la RHD collective
T2 Système de push commercial : professionnalisation par une logique de conseil au client (plutôt que l'opportunité produit)	Importance du vendeur (plutôt que l'acheteur) dont la politique guide celle de l'acheteur ; Recrutement d'experts en RHD ; Fusion des vendeurs f&l et marée	Vente et culture client & Légitimité sur l'expertise produit avec la RHD
T3- Equilibre des compétences : développement des services qualité & logistique (versus activité logistique marginale et contrôle qualité inexistant)	Création des postes de responsable qualité (et évolution des responsabilités jusqu'à l'intervention dans le commerce) ; Montée en compétences des directeurs logistiques- et création de nouveaux postes intermédiaires	Logistique- Distribution & Légitimité par la robustesse du service (logistique, sécurité) avec la RHD collective & commerciale

Ce tableau montre la volonté à travers ces trois grands changements, d'aligner les moyens et les pratiques à la légitimité affichée d'une qualité robuste pour la RHD. Cet affichage semble désormais reconnu par les parties prenantes externes :

« Orchade a la branche en surgelés et en épicerie pour être différent des autres grossistes en fruits et légumes. Ils ont [la branche f&l] pour s'attaquer différemment aux restaurants et collectivités et aussi de par la qualité. [La qualité] de par leur image avec Franck, avec leur chef cuisinier qui donne des conseils culinaires ça c'est vraiment un plus par rapport aux autres. (...) avec la création de l'école des chefs. Et puis après tout ce qui est qualité en véhicule, en froid, tout est au top ! » (Entretien, Fournisseur en fruits transformés, 2012)

Un autre des fournisseurs rencontrés (entretien, fournisseur d'huiles, 2012) raconte qu'il envisage désormais de travailler avec Orchade qui s'éloigne de la logique du prix pour viser la qualité. En ayant évolué d'une dispersion tout azimut à la concentration vers le savoir-faire de « Gasc », les **membres d'Orchade ont construit un modèle qui répond plus particulièrement aux attentes en qualité de service homogène et en qualité du produit dédié à la RHD**. Ce modèle est atypique de par la robustesse en qualité du service qui est une force incontestable pour justifier leur activité d'intermédiaire auprès de la RHD. Malgré la rigidité que cela implique aussi bien logistiquement (pour la livraison) que commercialement (sur le prix), les **membres d'Orchade considèrent que leur robustesse est devenue essentielle pour justifier leur rôle de Gasc. Il s'agit d'« une question de vie ou de mort »** selon Alexandre, comparé à la proximité et flexibilité. Ce qui ne signifie pas pour autant qu'un modèle focalisé en proximité ne puisse fonctionner, comme le montre le cas de Poma dans la section suivante.

2. Les changements de Poma: un modèle de proximité avec la GD

Le CHP4 a servi à mettre en évidence les similitudes de Poma avec le cas Orchade dans le cadre des évolutions communes l'ensemble du champ des Gasc en f&l. Cette section permet de décrire la mise en place d'une réponse spécifique par le maintien des enjeux traditionnels - au-delà de ces convergences.

Le maintien des traditions est une volonté des deux frères pour conserver l'activité originelle de l'entreprise familiale, en mémoire de leur père. Cette volonté semble s'être renforcée depuis que les deux hommes se sont déchirés suite au conflit entre Patrick et le fils de Bertrand en 2005. Depuis ce jour, Patrick est davantage attaché à la sauvegarde de l'entreprise telle qu'elle a été construite. Le remplacement de Bertrand dans son rôle de conseiller par ses deux amis Gaspard et Gérard, avec qui il constitue un comité stratégique, semble renforcer l'attache au métier traditionnel. Les trois hommes qui sont depuis plus de trente ans dans le métier (cf. Table 2) vont conserver les enjeux traditionnels. En étant accompagnés des « soldats » de Patrick, ils construisent une réponse particulière avec la mise en place de nouvelles alternatives qui affichent le rôle de garant de la qualité et qui servent à retrouver le rôle gendarme de la filière f&l et de partenaire de la GD par la proximité.

2.1. Reconstruction de l'expertise produit pour retrouver le rôle de gendarme de la filière et de partenaire de la grande distribution

2.1.1. *La conservation de l'enjeu de la spécificité des f&l pour afficher une expertise achat atypique*

- **L'utilisation des premières réactions hasardeuses pour afficher une expertise « f&l »**

Le CHP4 a décrit des similitudes dans les premières réactions pour conserver un rôle de spécialiste produit et servir les intérêts de la GD. La dynamique de transformation est similaire à Orchade au cours des années 1990 avec des diversifications dispersées vers toutes sortes de métiers : en amont du Gasc en f&l (mûrissiererie en 1987, importation en 1992, expédition en 1990 et production de concombre), en prestation logistique et transport pour la GD (en 1992) ainsi que dans d'autres produits (de la mer et des fleurs et plantes en 1999). Ces opportunités découlent également des activités déjà effectuées en marge de l'activité de Gasc (e.g. mûrissiererie, prestations logistiques, transport) à partir des synergies de leurs ressources et schémas culturels existants (repérées par les deux frères ou bien leur entourage tel que le neveu de Patrick qui propose les mûrissiereries).

Toutefois, la mise en place de ce bricolage se distingue d'Orchade avec la construction de solutions le plus souvent proposées par des parties prenantes externes. Ces opportunités peuvent être en partie provoquées par Patrick. Par exemple, les producteurs d'une coopérative leur proposent de faire la mise en marché pour les centrales d'achats¹⁷⁴ suite à une demande préalable de Patrick dans les années 80, qui avait été repoussée en raison du manque de confiance envers les Gasc. D'autres opportunités sont totalement inattendues et acceptées en raison du profil d'entrepreneur de Patrick (cf. annexe 8). La production de concombre par exemple provient de la proposition du producteur sans qu'elle ne fut anticipée. Ces deux exemples d'opportunités sont surtout acceptés pour récupérer la confiance des producteurs et améliorer l'image de Gasc au sein de la filière.

Cette reconstruction éparpillée repose également sur un mélange entre les circonstances internes et externes concernant la diversification de produits. L'équipe f&l de Strasbourg dispose déjà d'une activité marginale en fleurs et plantes, qui devient une réponse pour la GD suite à l'acquisition de leur principal concurrent « B » en 1999. Ce rachat permet de disposer d'un nouveau commercial en fleurs & plantes ainsi que d'un ancien spécialiste des produits de la mer qui a été formé par Orchade. Il s'agit d'un heureux concours de circonstance puisque Patrick cherchait un spécialiste en marée alors que cet ancien salarié de « B » souhaitait déjà développer la commercialisation des produits de la mer¹⁷⁵.

L'arrêt de ces activités diffère plus fortement puisqu'il n'a pas été contrôlé, à la différence du changement de visage délibéré au sein d'Orchade. Ces activités ont cessé en raison des échecs et histoires d'hommes particulières. Par exemple :

- *L'arrêt des fleurs & plantes résulte d'un conflit interne* à l'issue du recrutement d'une troisième personne. Celle-ci qui provoque le départ des deux autres commerciaux et au final la faillite de l'activité.
- *L'arrêt des mûrisséries découle également d'un conflit interne* avec le neveu de Patrick (cf. Table 2) au-delà des raisons semblables à Orchade avec les évolutions règlementaires (1.1.2) en 2009
- *La production de concombre s'avère un échec*. Patrick n'a plus d'autre choix que de revendre l'affaire en 2009.

A la différence du cas Orchade, ces activités continuent d'être affichées par Patrick pour justifier leur position d'expert au sein de la filière f&l. En 2012, il ne reste plus qu'une activité marginale de mise en marché, mais Patrick insiste sur l'importance de cette réponse. Premièrement, elle lui

¹⁷⁴ Ils ont besoin du savoir-faire commercial de Gasc pour gérer la commercialisation groupée depuis les centrales d'achats.

¹⁷⁵ Il a avait la proposition au dirigeant qui avait refusé.

a offert une meilleure connaissance de la filière f&l qui se poursuit puisque Patrick maintient les relations au sein des associations d'expéditeurs et de producteurs. Deuxièmement, le maintien de ces relations sert à afficher la casquette de multi-métiers f&l du groupe. Par exemple, en mars 2012 dans un journal local ([Tricoche, La nouvelle Republique.fr](http://Tricoche.La.nouvelle.Republique.fr)), Patrick souligne qu'il fait « *partie de cette famille* » des expéditeurs en f&l. Ces diversifications restent importantes pour participer aux décisions prises en amont de l'activité de Gasc en affichant l'expertise f&l du groupe :

« Il y a eu une levée de bouclier des producteurs [sur la nouvelle limite de la hauteur des chargements de palettes]. J'ai pris la parole en disant « moi je suis producteur, expéditeur, distributeur, logisticien donc j'ai suffisamment de casquettes pour parler et donner mon opinion » (Observation, comité de direction, 2012).

Malgré une présence marginale en amont du métier de Gasc en f&l, ces activités sont restées importante **pour afficher la position spécialiste des f&l au sein de la filière et pouvoir prétendre au rôle de « gendarme de la filière f&l »**. Ce rôle qui était celui des grossistes avant la prise de pouvoir de la GD, Patrick souhaite le retrouver en prouvant leur expertise achat de Gasc pour la sauvegarde des f&l frais.

« Cette nouvelle étape doit positionner le Groupe POMA dans le rôle qu'il s'est donné de jouer et qui doit constituer notamment auprès de la production de fruits et légumes, un pôle alternatif par rapport à la trop grande concentration qui existe dans la distribution » (Rapport interne sur la stratégie Groupe 1992).

- **Le renforcement de la logique filière pour afficher la qualité du produit avec l'activité de Gasc**

« C'est tellement l'aspect qualité par les temps qui courent que si on n'a pas le bon produit ça ne tient pas. Le premier maillon c'est la qualité en amont. Mieux on achète, meilleure est la qualité » (Entretien Jérôme, 2011)

En conservant l'enjeu de la spécificité des f&l les membres de Poma renforcent le raisonnement filière pour justifier leur rôle de garant de la qualité du produit. Cela signifie que l'expertise achat devient encore plus importante en renforçant l'approvisionnement local face aux nouvelles attentes sur les produits locaux. Les acheteurs de la succursale de Strasbourg renouent les contacts avec les producteurs locaux - alors qu'ils les avaient abandonnés lors de leur essor avec les magasins - pour trouver des produits de niche auxquels ne peut pas accéder une centrale d'achat de la grande distribution.

« Luser ce n'est pas le même produit et on a eu du succès (...) Ça, c'est une niche. On est de plus en plus tourné vers la production locale. C'est vrai qu'il y a eu une certaine époque où comme on avait une puissance d'achat plus importante parce qu'il y avait moins de centrales, on s'est tourné vers des gens qui avaient des potentiels plus importants. Mais maintenant la politique est vraiment tournée vers le local » (Entretien Acheteur, 2012).

Le renforcement du raisonnement filière pour l'expertise produit se retrouve dans l'organisation de l'équipe commerciale qui est segmentée par types de produits à mesure des

diversifications (e.g. équipe séparée et indépendante en produit de la mer et en 4^{ème} gamme- cf. annexe 9). Cela se retrouve aussi dans le fait que l'équipe commerciale est positionnée au centre de l'entrepôt avec des vitres tout autour pour un accès direct au produit. Il s'agit d'une particularité de Poma qui a été pensée par Gérard, le directeur de Strasbourg. Il explique que les commerciaux avaient perdu leur réactivité et expertise lorsque leurs bureaux avaient été déménagés en dehors de l'entrepôt et qu'ils n'avaient plus aucune visibilité sur les produits. L'attachement des membres Poma au raisonnement filière avec la spécificité des f&l et le besoin d'un approvisionnement réactif au plus proche du produit, a conduit à cet agencement particulier.

« Un élément important c'est l'agréege c'est notre vrai savoir-faire. Tout ce qui rentre dans l'entrepôt doit être disséqué, analysé. Je ne mange jamais de fruits à la maison parce que j'en mange toute la journée. C'est très important de savoir ce qu'on vend et ça permet de savoir ce qu'on va acheter » (entretien Gérard, 2011).

Cet agencement permet aux acheteurs de participer à l'agréege en contrôlant la qualité du produit tous les matins (et dès que le besoin s'en ressent). Les acheteur travaillent également en étroite collaboration avec l'agréeur, qui est responsable de ce contrôle à l'arrivée (observation du 15/12/2011). Ces deux pratiques sont moins présentes dans les deux autres cas où la fonction de l'agréeur apparait moins significative et valorisée (même si l'agréege reste importante).

La dimension symbolique de l'agréeur nous semble donc supérieure au sein de Poma.

L'agréeur lui-même décrit ce rôle symbolique (entretien, logistique 8, 2012) lors des visites de l'entrepôt (des clients, écoles etc. ; observation du 15/12/2011) ou à travers les discours de Patrick pour valoriser l'expertise f&l des Gasc à partir de ses différents réseaux.

- **Conserver un raisonnement achat**

« Pour nous le produit est quelque chose d'important. Dans les Gasc, on ne traite pas nos clients avec un simple process logistique. L'important c'est qu'on parle de quelque chose qui est spécifique au produit. L'atout principal pour le différencier c'est sa qualité gustative » (entretien 1, Patrick, 2011)

Le raisonnement filière avec la spécificité des f&l conduit à construire la qualité *gustative* (entretien 2, Patrick, 2012) à partir de l'expertise achat. L'acheteur est le « *chef d'orchestre* » (entretien Gaspard, 2012) pour guider la vente. Par conséquent, le responsable de site continue d'occuper partiellement la fonction d'acheteur principal pour le mettre en place le commerce. Tout comme la réunion matinale est une pratique essentielle pour que les acheteurs puissent présenter les f&l disponibles aux vendeurs et diriger la vente¹⁷⁶.

L'importance de l'expertise achat se renforce à mesure que le groupe puisque les synergies du

¹⁷⁶ Nos observations des réunions au sein d'Orchade et d'Arosio corroborent les témoignages des répondants.

groupe se font principalement par les achats. Par exemple, la mise en place d'achats groupés se renforcent avec les réunions plus fréquentes entre les sites de Poma (et étendues aux produits de la mer) alors que les réunions entre les vendeurs ont été supprimées. Gérard (cf. [Table 2](#)) est le pilote de ces réunions du groupe et des formations achats du groupement. **Gérard est un personnage central pour l'expertise d'achat affichée par le groupe Poma.**

« J'ai eu l'occasion avec Gérard de faire des sessions avec des acheteurs Sodexho ou Elior, il y a une connaissance sur les produits exceptionnels. » (Entretien consultant f&l, 2012)

Plusieurs répondants externes mettent en avant cette expertise « hors norme » grâce au rôle de Gérard le directeur et acheteur principal du site de Strasbourg. Cette notoriété, les membres de Poma en sont conscients - que ce soit la direction, les fonctions supports ou l'équipe logistique. Elle les conforte dans leur conviction que leur expertise de Gasc passe par l'achat. Cette conviction est notamment renforcée par l'échec de la tentative de diversification en surgelés à la fin des années 90. Cet échec est attribué à leur manque d'expertise pour des produits qui ne procèdent pas de la même culture que les produits frais (cf. annexe 9)¹⁷⁷. Ces échecs et succès contrastés ont orienté le renforcement de la connaissance produit - qui s'étend à l'ensemble des équipes au-delà même de l'achat avec :

- *les vendeurs qui disposent désormais d'une casquette d'acheteur*, sous l'initiative de Gérard. Ils sont responsables de l'achat d'un produit spécifique avant d'effectuer la vente, pour disposer d'une meilleure connaissance de l'achat et des f&l ;
- *les membres de l'équipe logistique*, les préparateurs en particulier, qui devront acquérir une expérience en f&l avant d'être promus sur d'autres postes selon le responsable logistique.

Le raisonnement achat qui guide la vente est aussi lié à l'enjeu de la GD puisque les magasins sont traditionnellement à la recherche des meilleures opportunités produits de l'acheteur

2.1.2. La reconstruction de l'activité de Gasc en conservant l'enjeu de la GD

« Le groupe Poma pour moi c'est une belle réussite personnelle. La force c'est son réseau. Ses relation avec les gros faiseurs de magasin parce qu'il a grandi avec ces gens (les magasins) et donc les connaît bien. » (Entretien ancien responsable de site Strasbourg, Poma, 2012)

Depuis les années 90, le développement de la RHD est inscrit dans les objectifs stratégiques de Poma, au côté de la reconquête de la GD (source : rapport stratégique interne). C'est ainsi que le chiffre d'affaires avec la RHD inférieur à 10% en 1989 atteint 25% en 1991 (source : rapport annuel 1992) et devient équivalent à celui réalisé avec la GD en 2012 (source : rapport annuel de

¹⁷⁷ C'est en raison de cette culture que Patrick ne se bat pas pour poursuivre les surgelés alors qu'il continue la diversification en marée, malgré des résultats mitigés (en raison de la même culture et passion du produit frais).

2010). Pour autant, la priorité reste les magasins qui représentent toujours 50% du CA de l'activité de Gasc en f&l en 2011 (source : document interne)

- **L'activité particulière de prestation logistique dédiée à la grande distribution**

La volonté de conserver un rôle auprès de la GD se retrouve à travers le développement atypique de l'activité de prestation logistique suite aux premières réponses bricolées. Cette activité démarre en 1987 en marge de l'activité de Gasc, pour le compte de Danone¹⁷⁸. Cette activité n'est pas indispensable au groupe, mais Patrick accepte de la prendre en charge parce qu'elle permet d'alimenter le résultat sans investissement supplémentaire. Le groupe Poma expérimente alors cette activité pour Danone et, par la même occasion, pour trois fruits déjà prestés par Leclerc avec l'équipe de la succursale Gasc de Strasbourg. (Entretien Hugo, 2012)

« M. Poma était déjà en avance sur son temps sur la prestation de service puisqu'avant d'avoir la SCACHAP, on travaillait un peu pour la centrale du Mans qui n'était pas encore créée à l'époque. Il y avait trois produits. Je pense que cela a donné l'idée de prendre la prestation de service pour la SCACHAP. »

Il n'était pas prévu que cette première expérience devienne déterminante pour la survie du groupe auprès de la GD. Elle donne l'idée à Patrick de répondre à l'appel d'offre de Leclerc en 1992 au moment de la plateformisation. Par ailleurs, cela a également ouvert les yeux des enseignes de la GD concernant la compétence de Poma pour prendre en charge la prestation logistique, selon Patrick¹⁷⁹. Cette réputation préalable est un élément indispensable pour remporter le premier appel d'offre alors que les enseignes seraient plutôt méfiantes pour confier cette activité à des Gasc en f&l¹⁸⁰. L'expérience avec Danone a donc été déterminante pour lancer l'activité de prestation logistique en 1992 avec le groupe Leclerc. Son développement par une filiale séparée, nommée « LSP », se poursuit en 2012 après avoir remporté plusieurs batailles pour la conserver :

« Lorsque Leclerc était en train de rentrer sous plateformes, je me suis battu comme un chien pour leur faire de la prestation logistique. Et pareil quand c'était Auchan je me suis battu » (entretien 4, Patrick 2014)*

Les efforts de Patrick pour conserver cette activité se traduisent d'abord par des investissements importants tels que le rachat du concurrent « B » destiné à disposer d'un nouvel entrepôt logistique avec une zone de froid. Cet investissement permet de remporter l'appel d'offre d'Auchan en 1998 – suite à la fin du contrat avec le groupe Leclerc. Ensuite, Patrick et Thomas, son nouveau directeur de la filiale LSP depuis 2000 (cf. Table 2), mènent une seconde bataille

¹⁷⁸ Le groupe Danone anticipe la plateformisation de la GD en se déchargeant de la prestation logistique.

¹⁷⁹ « Ça leur a prouvé que j'étais capable de le faire, que l'on était compétent dans le métier » (entretien 2, Patrick, Poma, 2012)

¹⁸⁰ « On a eu beaucoup de mal à prendre en fruits et légumes et on l'a pris essentiellement en surgelés parce que nos clients n'avaient pas envie de confier aux grossistes leurs plateformes de distribution » (entretien Jean, Orchade, 2012)

lorsqu'Auchan souhaite regrouper l'ensemble de ses produits frais, y compris les f&l, dans une même centrale. Les deux personnages à l'aide du directeur financier montent un projet pour agrandir l'entrepôt de LSP dans le but de louer une plateforme à Auchan pour le reste des produits frais et conserver la prestation des f&l. Ce projet représente un changement organisationnel (déménagement de l'équipe de transport LSP dans l'entrepôt Gasc) et un investissement financier (de 6 millions € pour l'agrandissement de 3000 à 10 000m²) majeur. Ce projet est toutefois réussi puisque Patrick a signé un bail de 8 ans qui a été renouvelé en 2013. Au final, l'activité de prestation logistique est devenue un métier à part entière, et non plus en marge de l'activité de Gasc en f&l. **Elle est surtout une activité atypique parmi les Gasc en f&l puisque la centrale d'achat Nord Est d'Auchan est la seule parmi les 7, à être prestée par un Gasc spécialiste des f&l (entretien, Thomas, 2012).**

Les synergies de la prestation logistique et du transport :

Le projet de location de la plateforme de frais d'Auchan a conduit à faire de cette enseigne le premier client en transport ; la chambre froide investie en prestation logistique a permis d'obtenir de nouveaux contrats transport en produits surgelés.

Outre les synergies avec l'activité de transport développée au sein de la même filiale (cf. encadré), cette bataille a principalement été motivée par l'enjeu de la GD, tel que l'explique Patrick (cf. annexe 9). A l'inverse des membres d'Orchade – pour qui il s'agit d'un métier sans valeur ajoutée pour le Gasc en f&l et limité par le manque de confiance de la GD- ceux de Poma soulignent les conséquences positives pour l'activité de Gasc. Tout d'abord, cette

alternative redore le blason de leur activité Gasc en f&l puisque le prestataire dispose d'une meilleure image que le négociant, sans que cela ne puisse s'expliquer, selon Patrick (Entretien 1, 2011) :

« Un négociant ça a toujours une image plus ou moins négative. C'est le mec qui fait de la marge sur votre dos. Alors qu'un prestataire qui facture une prestation ça a une image moins négative, allez savoir pourquoi »

Ensuite, cette activité a un impact direct sur le développement de l'activité de Gasc puisqu'elle facilite le maintien des réseaux de contacts avec les magasins pour effectuer un rôle complémentaire à la centrale. Les rapports commerciaux de 2011-2012, par exemple, indiquent que les magasins Auchan et Leclerc (avec qui ils ont eu des contrats de prestation) font parties des clients principaux du site de Strasbourg (source : document interne). Enfin, l'activité de prestataire renforce la culture « GMS » des membres de l'activité de Gasc en f&l. Bien que le métier de prestataire soit différent et sur une entité séparée, les employés des deux activités cohabitent en partageant le même objectif fixé par Patrick de servir la GD.

« Une fois, je parlais avec lui [Patrick] et, je pense qu'il aimerait mieux qu'on développe plus de magasins, plus de centrales d'achat. Je crois que c'est son but. Dans les débuts, il a beaucoup insisté là-dessus ; c'est pour ça qu'il a fait la SCOFEL » (Entretien, Logistique 2, Poma, 2012)

L'ensemble des répondants sont convaincus qu'ils ont encore un rôle vis-à-vis de la GD en tant que Gasc. Ils mettent en avant leur mission de grossistes, pour améliorer la qualité des fruits et légumes, en pointant du doigt les effets néfastes des centrales d'achats de la GD (cf. annexe 9). Ils s'appuient sur l'utilisation du mythe du « *grand méchant loup* », diffusé par les médias, dont est affublée la GD (émission France Inter¹⁸¹). Thomas, bien qu'il soit le directeur en prestation logistique, critique les compétences f&l des commerciaux de la centrale d'Auchan en comparaison des membres de Poma (cf. verbatim ci-dessous).

« Les fruits et légumes c'est un produit vivant, il y a un relationnel qui se crée, ça ne peut pas être industrialisé contrairement à ce que fait la scofel. Dans la grande distribution c'est la redoute, il n'y a pas la même conception de la vente. Un vendeur dans le négoce doit sentir le produit alors que pour eux c'est un fichier interne marqué courgette. Le vendeur chez Poma il sait ce que c'est la courgette « as ». Le vendeur de la grande distribution il est devant son écran et si le bureau d'achat a marqué « as » il ne sait pas ce que c'est. Ils vendent des quantités et ils ne les voient jamais puisqu'ils ne descendent pas dans l'entrepôt. » (Entretien Thomas, 2012).

- **La conservation d'une logique commerciale traditionnelle à la vente aux magasins**

L'enjeu de la GD implique également de conserver les pratiques commerciale traditionnelle. Cela implique tout d'abord de maintenir la *primauté du commerce*, par rapport aux autres fonctions. L'équipe commerciale conserve son piédestal par rapport à l'équipe logistique. Le responsable commercial, par exemple, est aussi le responsable de site et donc le supérieur hiérarchique du responsable logistique. **Cela implique également d'accorder plus d'importance aux vendeurs en magasins qui sont les meilleurs commerciaux alors que les vendeurs en RHD ne sont que des « preneurs de commandes » :** (Entretien, Hugo, 2012)

« En collectivité vous êtes preneur de commandes. En magasin, il faut avoir le sens du descriptif, de la qualité, et des connaissances en produits, il faut savoir conseiller le client alors qu'en collectivité le menu est établi »

Le développement de la restauration, en effet, a lieu avec des vendeurs qui n'ont pas nécessairement le profil de commercial. La dernière recrue, par exemple, était le responsable d'exploitation transport de LSP et n'a aucune expérience en vente ou en restauration (cf. annexe 9). A l'inverse la vente en magasin est considérée comme essentielle et plus complexe. C'est pourquoi, les acheteurs qui sont les plus compétents, continuent de vendre aux magasins principaux :

¹⁸¹ <http://www.franceinter.fr/emission-service-public-la-grande-distribution-est-elle-le-grand-mechant-loup>

« A l'achat on est obligés de s'occuper des Leader Price donc on gère quand même des ventes. À côté de ça, j'ai d'autres clients que j'ai gardés : des LECLERC, des Super U, un CARREFOUR. Ça me permet d'avoir des sons de cloche différents. Des petits magasins aussi que je pourrais céder, mais ce sont des gens avec lesquels je travaille depuis longtemps. » (Acheteur 1, Poma, 2012)

Succès story Leaderprice

A l'origine ils étaient partenaires d'un magasin qui a été obligé de changer de fournisseur en intégrant l'enseigne Leader Price. Au bout d'un mois la gérante est revenue, en raison de la baisse de résultat qu'elle explique par la qualité du produit et surtout par le relationnel moindre par rapport à Poma. Gérard recrée cette force relationnelle avec le responsable régional qui permet en 2012 de servir 12 magasins dans une relation de partenariat (cf. annexe 9).

Dans ce témoignage, l'acheteur souligne la conservation du fonctionnement relationnel traditionnel qui est basé sur le relationnel-affectif. Ce fonctionnement implique également de maintenir la relation téléphonique qui est plus adaptée aux magasins (pour les avertir instantanément d'opportunité) au détriment de la prospection qui convient mieux avec la RHD. **Les membres de Poma accordent de l'importance à la proximité relationnelle pour justifier leur activité de Gasc, en donnant l'exemple de leur partenariat avec les magasins Leader Price de la région.** Cette succès story (cf. encadré) conforte l'intérêt qu'ils attachent au relationnel et de

manière transversale à leur rôle d'expert produit.

Ce fonctionnement conduit à certaines limites de la force commerciale pour le développement de la restauration. Le raisonnement achat (qui guide la vente) et la prospection inexistante, en effet, sont moins adaptés aux attentes de la restauration.

« Il faudrait mettre des personnes sur le terrain car eux ils sont sur le phoning. La connaissance achat, du produit ils l'ont mais il faut une vraie démarche restauration » (entretien, Consultant en f&l, Lyon, 2012)

D'autre part, plusieurs répondants notent le comportement passif des commerciaux en raison de leur position sur un piédestal (cf. annexe 9). Cette position apparaît d'autant plus intouchable que Patrick éprouve une admiration des commerciaux qui limite sa capacité à remettre en cause leurs pratiques (cf. annexe 8). Cette admiration est d'autant plus forte à-vis de Gérard en qui il fait entièrement confiance en raison de sa compétence achat distinctive et du lien d'amitié qui les lie. Gérard est acheteur principal depuis plus de vingt ans et il est au cœur du succès de leur expertise achat. Il n'éprouve donc pas le besoin de remettre en cause ce modèle (malgré le décalage avec la logique du client devenue dominante avec les attentes de la restauration).

« A chaque fois qu'on en parle avec Patrick on se dit la même chose : qu'on pourrait développer. Sauf qu'on ne développe pas parce que l'on fait trop confiance aux commerciaux, on les laisse trop faire ce qu'ils ont envie. On n'arrive pas à imposer ce qu'ils devraient faire (...) Dans les faits on s'aperçoit qu'on est trop sur le métier de négoce, commercial mais on oublie les accessoires (...)» (entretien 2, Perrine, 2012)

- **L'aboutissement sur un modèle traditionnel pour répondre aux *nouvelles* attentes**

« Il y a une connaissance sur les produits exceptionnels. » (Fournisseur d'huile, 2012)

Malgré les décalages qui viennent d'être mentionnés, ce modèle contribue à afficher leur rôle de garant de la qualité gustative et du produit local. Cet affichage se fait par le biais des efforts discursifs particuliers de Patrick pour mettre en avant leur expertise face aux attentes de produits locaux et gouteux. Tous les modes de diffusion possibles sont utilisés : le journal du groupe ou du groupement (cf. verbatim ci-dessous), la presse locale (cf. annexe 9) jusqu'aux contacts des parties prenantes majeures avec le réseau social qu'il s'emploie à développer au sein et en dehors du domaine des Gasc en f&l.

Cet affichage se déroule également par les activités de mécénat, tel que le financement d'un projet d'art en 2006 sublimant la nature et surtout, la création en 2005 d'une association locale nommée « Dégustons l'Alsace ». Cette association a été créée suite à une réflexion au sein de la CCI pour mettre en avant les produits de la région (à partir d'animations diverses). En occupant la position de président, Patrick s'en sert pour continuer de diffuser son message auprès des acteurs politiques (de la CCI), des membres représentants de la GD (e.g. Leclerc) et de la RHD (e.g. Flunch). Sans le besoin de rhétorique, cette association symbolise le rôle actif de Poma pour offrir des produits locaux et savoureux.

« Par exemple avec Sodexo quand on met en avant la liste verte des producteurs locaux, c'est quand même des actions. Quand à Strasbourg on fait des actions "Dégustons l'Alsace" c'est quand même des implications. Sachant que ça correspond aux yeux des gens. Je traite de ça dans mon dernier éditorial chez Caupona »

Malgré une priorité donnée à l'enjeu GD, la construction de cette expertise sert également les intérêts des petits producteurs en leur ouvrant des débouchés et ceux de la restauration en attente de produits locaux (e.g. les 20% de produits locaux en collectivité) savoureux (avec les restaurateurs indépendants). Ce constat vaut également pour la mise en place d'une proximité relationnelle qui s'inscrit au départ dans le fonctionnement traditionnel avec les magasins, mais que les membres de Poma ont choisi d'exploiter pour justifier la qualité du service.

2.2. Un rôle de proximité pour justifier la qualité du service

2.2.1. Développement national du service par la proximité

Le groupe Poma s'aligne au développement d'une activité nationale pour les sociétés de restauration, avec la création d'un groupement. Néanmoins, ce réseau national véhicule une réponse de proximité plutôt que l'homogénéisation en conservant l'indépendance des membres. Cette réponse les distingue alors du réseau Orchade et surtout du groupement Aestus, avec qui Caupona est le plus souvent comparé : (Entretien, Perrine, 2012)

« C'est complètement différent chez Caupona ce sont des adhérents. Le jour où vous avez envie de partir vous partez (...) Les obligations ne sont pas du tout les mêmes. Celui chez Aestus ne part pas comme il veut. »

C'est notamment de par leur précédente expérience au sein d'Aestus que Gaspard et Claude en 1994 ont voulu créer un nouveau groupement dont les fondements sont *« l'interdépendance dans l'indépendance »*. Ces deux personnages ont quitté le groupement Aestus en 1991 suite aux débordements du président (avec des investissements en production disproportionnés par rapport à leur métier de Gasc) qui ont mené à des pertes financières *« catastrophiques »* (entretien, Gaspard, 2012). En traduisant cette mauvaise expérience (cf. annexe 11) par les dangers d'une structure centrale qui prend le dessus sur les intérêts des adhérents, Gaspard et Claude décident de fonder un groupement dont **la règle d'or est l'indépendance, avec la structure centrale qui sert uniquement de support pour les adhérents. Cette règle est enracinée dans le fonctionnement du groupement** au point que le directeur actuel de Caupona, arrivé il y a seulement 3 ans, insiste sur l'indépendance pour expliquer le fonctionnement du groupement :

« Il y a 17 ans ils ont dit 'il faut qu'on cultive notre différence mais il faut qu'on arrive à se rassembler parce qu'on est foncièrement indépendants, foncièrement impliqués dans nos régions. » (Entretien Jérôme, 2012)

La deuxième base fondatrice de ce groupement est d'être exclusivement dédiée à la RHD, tandis que chaque adhérent peut poursuivre l'activité locale pour les magasins. C'est cet élément qui a convaincu Patrick de participer à la création de Caupona et d'en devenir le président. Patrick accepte puisqu'il avait déjà inscrit l'objectif de développer la RHD en 1990 malgré l'avis défavorable de son frère:

« Je devais me bagarrer pour rendre légitime cette clientèle notamment aux yeux de mon frère. Lorsque l'on a créé Caupona, il disait qu'il ne comprenait pas que je perde mon temps à ça. » (Entretien Patrick 4, 2012)

• La construction de l'expertise nationale dans un raisonnement de proximité

La construction du groupement démarre par le maillage national avec la prospection des futurs adhérents. Cette étape se fait dans la précipitation, en recrutant tous les dirigeants Gasc qu'ils

connaissent. Ils s'appuient principalement sur les contacts de Gaspard et Claude avec les anciens adhérents d'Aestus – ayant également quitté le groupement. Ils recrutent également l'ancien courtier d'Aestus comme nouveau responsable commercial pour répondre aux appels d'offres nationaux. Ce bricolage se poursuit pour répondre aux pressions de qualité de service en utilisant le nouveau responsable qualité de Poma pour certifier les autres adhérents du réseau.

En dix ans, le groupement s'est structuré et dispose finalement d'une équipe qualité qui leur a permis d'être le premier groupement en 2009 à déployer un plan de contrôle des résidus phytosanitaires (source : observation réunion Caupona, novembre 2011). **Cependant la structuration se poursuit majoritairement à partir des moyens des adhérents au niveau local.** Par contrainte de la règle d'or, tout d'abord, qui freine la contribution financière des membres pour la structure centrale de Caupona. En raison du caractère économe de leur président (en annexe 8), ensuite, qui préfère autant que possible mettre à contribution ses propres moyens (e.g. les responsables financiers et RH de Poma aident le directeur général Caupona dans les tâches administratives ; Gérard le directeur de Strasbourg dispense des formations pour l'ensemble du réseau). L'ensemble du personnel de Poma contribue fortement dans le développement du groupement en étant imprégné de l'engagement de Patrick qui, en tant que président et créateur, se l'est approprié comme sien :

« C'est son bébé et il l'a inculqué à chacun des dépôts. Quand on appelle n'importe quel dépôt, quand c'est pour Caupona, tout le monde sait ce que c'est et ce que fait [Patrick] donc en fait, ça créait un moteur. Si on appelle un dépôt il y aura quelque chose de réalisé. » (Entretien Jérôme, Caupona, 2012)

La pérennité à long terme du groupement dépend de cette démarche de structuration par le niveau local avec deux enjeux :

- **Le premier est la sélection des fournisseurs référencés** – qui est la source principale de financement du réseau - par les membres adhérents les plus expérimentés selon la gamme de produits (six membres dans les trois commissions de produit).
- **Le deuxième enjeu est la construction du portefeuille de clients GC** par la formation de binômes entre le responsable compte clef Caupona et un adhérent (le directeur ou un commercial).

Tel qu'en témoigne l'un des adhérents, la construction de ce portefeuille a été un « *boulot de longue haleine* » (Entretien membre Caupona, 2012) pour gagner la confiance des clients, alors qu'ils sont déjà partenaires du réseau Orchade depuis des années. **Le groupement construit cette confiance en affichant l'expertise locale pour garantir la qualité.**

« Chez SODEXO je l'ai expliqué aussi : oubliez notre fonctionnement si vous voulez des trucs hyper-performants

et carrés, voyez Orchade. Ils apprécient beaucoup, à la fois cette franchise et cette proximité client que l'on avec cette proximité produit, qu'Orchade n'a plus du tout. » (Entretien, Jérôme, 2012)

Les deux piliers principaux du fonctionnement du groupe (le référencement et la prospection des clients GC par les binômes) sont affichés ouvertement auprès des clients pour justifier un service complémentaire au système « hyper structuré » d'Orchade et « *cultiver notre différence* » (entretien, Jérôme, 2011)¹⁸². Cette proximité est également affichée dans la presse spécialisée en RHD (e.g. « Distribution Nationale » de *l'Hôtellerie*) en soulignant la qualité de leur service pour offrir du dépannage aux restaurateurs tout en restant rigoureux pour les sociétés de restauration.

- **La construction de la solidarité entre les membres au-delà des intérêts personnels**

La garantie d'un service de proximité qui soit structuré est de la responsabilité de chaque adhérent. L'échec de l'un des membres Caupona dans la mission qualité ou le refus de s'impliquer pour les deux enjeux cités, compromet l'ensemble du réseau qui ne peut prétendre au niveau de qualité affiché. Patrick traduit cet effet par celui de *l'interdépendance* entre les membres Caupona qu'il présente comme une condition essentielle à la pérennité du groupement. Patrick se positionne ainsi comme fédérateur du groupement en cherchant à créer la solidarité entre les membres avec leur devise de « *l'indépendance dans l'interdépendance* ». Bien plus qu'une expression, elle constitue l'identité du groupement par laquelle Patrick insiste plus encore sur *l'interdépendance* et le besoin de solidarité. Ce message est diffusé à chaque réunion à l'oral comme à l'écrit (observation, 09/11/2011). Les vœux de fin d'année de Patrick dans l'éditorial annuel du groupement par exemple font passer deux messages principaux : l'objectif de défendre des f&l par la qualité (e.g. guide des bonnes pratiques d'hygiène, approvisionnement pour la santé) et l'importance de la conscience collective:

« J'appelle depuis longtemps de mes vœux que l'indépendance dans l'interdépendance formule magique qui réunit les membres de (Caupona) soit encore plus porteuse du bien commun de notre groupement au-delà du bien individuel de chacun d'entre nous » (Editorial 2012, Magazine Caupona)

En 2012, le bilan semble en faveur de l'indépendance avec deux avantages principaux soulignés par les répondants. Tout d'abord le partage d'expérience qui leur permet de progresser individuellement par une meilleure expertise technique et parfois même, il est source d'inspiration pour des alternatives personnelles (cf. 2.3.1). Le second avantage évoqué concerne les apports de la structure centrale pour disposer d'une représentativité nationale et d'un

¹⁸² Jérôme le directeur Caupona, effectue ce constat en ayant connu le système centralisé d'Orchade (où les experts de la structure centrale établissent les contrats pour les succursales).

portefeuille clients en restauration sans besoin de prospection. Les acheteurs et responsables de la qualité soulignent également les outils d'analyse offerts par la structure (e.g. veille en interne des prix et des achats). **L'objectif de construire un support national pour atteindre la clientèle restauration, tout en bénéficiant d'une dynamique locale libérée, est donc atteint.**

« Notre proximité notre souplesse et notre interdépendance c'est bien mais des fois on prend des voies trop différentes. Il y a trop d'indépendance. » (Entretien adhérent Caupona, 2012).

La règle de l'indépendance néanmoins, semble avoir limité celle de l'interdépendance. Certains adhérents regrettent le manque d'implication des autres dans les projets du groupement et son financement (de par l'utilisation insuffisante des fournisseurs référencés qui est le principal revenu de Caupona). D'autres membres reprochent le manque de moyens donnés à la structure nationale. Le support offert aux adhérents reste limité et le directeur général dispose de peu de marge de manœuvre en étant sous les ordres du président.

Ces constats montrent la difficulté de trouver l'équilibre entre l'indépendance et l'interdépendance. Les membres de Caupona évoquent eux-mêmes un système probablement plus complexe à gérer que la réponse structurée d'Orchade pour construire la qualité dans l'ensemble du territoire. Ce choix est assumé en raison de l'expérience traumatisante vécue par les fondateurs Gaspard et Claude, qui devient même un mythe pour les nouveaux adhérents. Ce choix est également justifié par la conviction partagée que le métier de Gasc en f&l s'opère au niveau local. Cette conviction se retrouve avec le développement du groupe Poma au niveau régional.

2.2.2. Le déploiement régional par le service de proximité

La reconstruction de Poma dans le domaine de Gasc en f&l, passe également par son extension géographique au niveau local à partir des opérations de rachats. Ces opérations se focalisent sur l'activité de Gasc au détriment du transport (il y a 11 rachats de Gasc pour un seul rachat de transporteur). Ce choix découle en partie de la mauvaise expérience vécue lors du rachat d'un transporteur et surtout, de l'ancrage dans le métier traditionnel de grossiste. Patrick a toujours été un grossiste avant d'être devenu un transporteur, et c'est pourquoi la priorité reste le maintien du métier de Gasc en f&l (cf. annexe 9).

Le groupe Poma s'étend au-delà de la région d'Alsace à travers 12 sites de Gasc f&l avec les premiers rachats dans les années 90 (e.g. Colmar, le principal concurrent « B » en 1999), qui

s'accélérent dans les années 2005. Ce développement poursuit le même chemin qu'au niveau national en affichant le métier de Gasc en *proximité* avec deux règles de fonctionnement similaires.

→ **Premièrement, le service de proximité passe par l'autonomie des sites** avec l'affichage de marques enseignes locales et de responsables de site indépendants. Les responsables de site sont juridiquement responsable de la filiale et autonome. Ils sont libres de gérer leur équipe comme ils l'entendent et de décider de la politique commerciale locale.

« Chaque entité a ses spécificités mais je pense que tout le monde cherche à travailler dans le même sens. Même si parfois c'est difficile d'avoir ce qu'on appelle l'esprit groupe mais comme le commerce est beaucoup lié à la personne. Chaque entité a bien son identité. » (Entretien, Responsable Comptabilité groupe, 2012)

→ **Deuxièmement, ce fonctionnement doit s'accompagner de « l'esprit Poma »**. Cet esprit traduit se traduit par la solidarité entre les filiales dans l'intérêt général du groupe. Par exemple, les membres de chaque site doivent pouvoir partager leur expertise, privilégier les achats groupés ou encore, concéder des clients qui seraient mieux servis par un autre site. Cet esprit groupe se traduit également par le respect des procédures communes au groupe qui supportent l'activité commerciale. Il s'agit de respecter le fonctionnement commun pour les fonctions administratives (du personnel, financière, comptable, informatique) qui ont été centralisées au niveau du siège en 2002-2005¹⁸³.

En conséquence, le déploiement régional se fait également par la combinaison entre l'autonomie au niveau local pour la proximité et le besoin d'une cohérence et d'une solidarité entre les sites pour faire progresser la qualité au niveau du groupe. Si le fonctionnement par l'autonomie locale est naturelle, le besoin de l'esprit groupe résulte d'une analyse effectuée par Perrine au moment de son embauche. Cette analyse, à la demande de Patrick¹⁸⁴, conduit à constater le manque de fonctionnement dans un esprit « Groupe » entre les sites qui pourrait générer des écarts de qualité (cf. verbatim suivante). **Cette analyse conduit ainsi aux efforts d'harmonisation du groupe au côté du fonctionnement de proximité plus naturelle.**

« Je lui ai dit des tas de choses, que c'était un groupe mais surtout des petites sociétés. Il n'y avait pas de responsable groupe logistique, pas d'autres intermédiaires, le seul lien c'était Patrick » (Entretien Perrine, 2012)

¹⁸³ La politique des ressources humaines (RH) est définie par le DRH mais le responsable de site est autonome pour gérer son équipe. Il est accompagné du DRH pour apprendre la base de la gestion du personnel et il se doit de respecter les procédés.

¹⁸⁴ Lorsque Perrine rentre dans le groupe en stagiaire pour gérer un changement organisationnel (avec la fin du contrat Leclerc) et va à la rencontre de tous les employés.

- **La mise en place d'un esprit groupe en maintenant des entités locales indépendantes**

Les opérations de rachats pour se déployer géographiquement ont été facilité par les faillites des Gasc après la plateformisation (e.g. rachat du site Colmar), puis par le changement d'orientation du groupe Orchade qui cesse les rachats pour se concentrer sur la centralisation en 2007. Ces opérations dépendent surtout des efforts de Patrick pour constituer un réseau de contacts avec les autres Gasc en f&l et utiliser celui de Gaspard depuis 2006, qui a lui-même dirigée une entreprise Gasc en f&l (e.g. rachat du site de Belfort en 2011). Le site une fois racheté est confié à un responsable que Patrick recrute personnellement, en raison de son rôle essentiel.

La deuxième étape consiste à créer l'« esprit groupe » avec les efforts de Patrick pour diffuser le sentiment de solidarité – semblable à la démarche pour le groupement. Lors de la réunion des responsables de sites à laquelle nous avons assisté, par exemple, chaque prise de parole de Patrick lui permet de rappeler l'importance *d'échanger* entre les différentes filiales. Il insiste sur leur rôle pour générer des achats groupés qui puissent faire avancer le groupe tout en améliorant la dynamique commerciale de leur propre site (observation, le 23/02/2012).

Le message de Patrick est également diffusé auprès de ses « soldats », pour reprendre l'expression de certains d'entre eux, qui sont les responsables du siège des activités supports ou des salariés en qui Patrick a le plus confiance (e.g. chauffeur du site de Strasbourg en Table 2). Ces soldats évoquent les discours répétés de Patrick qui les ont fait adhérer au « moule Poma ». Cette adhésion est essentielle pour qu'ils puissent se faire les relais de Patrick au cours de l'intégration du site racheté (par l'application des procédés définis au niveau du siège) et au quotidien. Ces personnages diffusent de manière spontanée les messages de Patrick sur l'importance de « l'esprit Poma » et proposent des initiatives personnelles pour le renforcer (e.g. la formation des chauffeurs organisée par Mathieu en mélangeant les chauffeurs des différents sites pour qu'ils prennent conscience de la dimension groupe).

Dans le verbatim suivant, un commercial de Strasbourg mentionne la prise en charge de la prestation transport de Dijon dans le site de Strasbourg, quitte à avoir du travail supplémentaire, pour augmenter la qualité de service globale en améliorant la dynamique locale. Lorsque la diffusion de l'esprit Poma a lieu, elle a donc les effets positifs recherchés pour une meilleure qualité du service « groupe et locale ». (Entretien Commercial 2, Poma, 2012)

« Je pense avoir l'esprit groupe, c'est-à-dire qu'il y a POMA SA mais il n'y a pas que POMA SA. Je suis originaire de

Belfort donc j'aimais bien être en contact avec le gars de Belfort. On travaillait avec Dijon Primeurs aussi»

L'équilibre semble néanmoins basculer vers l'autonomie plutôt que la solidarité – à l'instar du groupement. Le premier élément d'explication est lié à l'histoire passée du site qui peut freiner l'esprit groupe (e.g. Dijon¹⁸⁵) et l'individu en charge du site. (Entretien Mathieu, 2012)

« Des sociétés sont très Poma et d'autres pas. Dijon ne l'est pas du tout et Saverne l'est complètement car le responsable a été à Strasbourg. Cela dépend de l'ancienneté des individus, de leur relation avec le siège »

Certaines recrues permettent d'atteindre l'objectif visé. C'est le cas du manager de Colmar donné à plusieurs reprises en exemple du juste équilibre entre autonomie locale & solidarité. D'autres responsables de site déçoivent par leur manque de compétences managériales pour être autonomes ou leur manque d'implication dans la solidarité groupe. Ces lacunes résident essentiellement dans le mode de recrutement des responsables de sites qui sont choisis pour leurs talents en tant qu'acheteurs principaux¹⁸⁶. Ils n'ont donc pas nécessairement les compétences managériales requises. D'autre part, ils associent la culture du résultat à la succursale plutôt qu'au groupe et ils favorisent le raisonnement d'achat traditionnel par les opportunités locales plutôt que de recourir aux achats groupés. Ce frein à l'achat groupé est d'autant plus gênant qu'il contrarie l'objectif principal des synergies entre les sites.

« Il faut qu'ils travaillent en se disant ce n'est pas la peine de se battre ça va dans la même boutique. Ça c'est compliqué, c'est peut-être lié au métier de commerçant. L'esprit groupe c'est de comprendre qu'ils font partie d'un groupe et que le résultat c'est ensemble et non pas dans sa petite société » (Entretien 2, Perrine, 2012)

Patrick a conscience des limites de certains responsables mais il a des difficultés à remettre en cause leur travail parce qu'il répugne à blesser son entourage et conserve son admiration pour l'acheteur (cf. annexe 8). Il préfère alors redoubler ses efforts discursifs à chaque rencontre avec les responsables de site pour conserver ce modèle par la proximité plutôt que de centraliser l'activité avec les meilleurs responsables. Cette seconde solution lui donnerait l'impression d'abandonner sa conviction du métier de proximité du grossiste (par la réactivité et le relationnel local) en imposant un contrôle trop fort de la centrale.

« Si vous êtes à Strasbourg vous n'êtes pas à Belfort. La proximité c'est justement être sur un hinterland. Ça n'est pas seulement de la proximité géographique, c'est aussi de la proximité humaine, physique. Ce n'est pas simple parce qu'il faut que les équipes de Belfort fassent du Belfort, il faut des individus bons et motivés » (Entretien 3 Patrick, 2012)

¹⁸⁵ Ce site ne dispose pas de l'esprit groupe en raison d'une culture organisationnelle passée qui reste forte avec la présence de l'ancien dirigeant Gaspard et du pouvoir détenu vis-à-vis du siège pour conserver leurs pratiques puisqu'ils sont une pépite financière indispensable pour le groupe (entretien Perrine, 2012)

¹⁸⁶ Selon Mathieu, le DRH, il n'y a pas un profil « type » du responsable de site. Cependant, ils sont tous recrutés parmi la population des acheteurs qui est considérée comme étant la plus brillante (cf. annexe 9).

2.2.3. Le choix d'une qualité du service par la proximité en structurant l'activité

Le modèle final de reconstruction de Poma en tant que garant de la qualité repose sur un raisonnement proximité¹⁸⁷. Ce raisonnement découle de la certitude, partagée par Patrick et les membres de Poma et de Caupona, qu'un Gasc doit opérer au niveau local pour la proximité relationnelle et la flexibilité du service. Cette conviction, au départ issue de leur ancrage dans l'activité traditionnelle, est renforcée par les nouvelles attentes des consommateurs par rapport au local et produits du terroir. Patrick prend conscience de ces nouvelles attentes et de la manière dont elles pourraient servir à justifier leur métier de Gasc au cours des réflexions partagées au sein des différents collectifs auxquels il appartient. La question du local est de plus en plus évoquée au sein de la chambre du commerce et de la fédération des grossistes en f&l. Celle-ci entame plus particulièrement une réflexion sur la justification de leur activité par la proximité. Patrick se réapproprie cette idée pour afficher un message particulier à travers le groupement Caupona puis son propre groupe. Ainsi la réponse en proximité n'a pas été pensée consciemment dès le départ. Cette réponse a été construite au mesure des années avec la montée des nouveaux enjeux du local entre les années 2000-2005 :

« Le groupe s'est construit par touches et par opportunités, donc je ne peux pas dire que... Cette décision d'être dans la proximité, elle est vieille à peine d'une dizaine d'années. » (Entretien 2, Patrick, 2011)

Le développement de Poma et du groupement Caupona sur ce modèle, permet de justifier le rôle de Gasc en proximité – avec une activité locale réelle - tout en disposant d'une qualité structurée par le fonctionnement « groupe ».

- **La mise en place parallèle d'un service de distribution structuré**

Au côté du service de proximité, les membres de Poma ont tout de même construit une qualité du service structurée. Poma est par exemple le premier groupe suite à Orchade, à être certifié Qualipom'fel (cf. CHP4, 3.).

Ce positionnement est lié à la présence de Patrick dans la fédération des Gasc en f&l, qui est à l'origine de la certification. Cela résulte également de la culture qualité déjà existante en raison de leur activité marginale de prestation logistique pour Danone. En tant que groupe industriel, Danone est déjà confronté aux exigences de qualité et impose à ses sous-traitants les mêmes exigences sur les procédés de sécurité alimentaire, alors que la notion de qualité de service n'était

¹⁸⁷ Cette conviction va jusqu'à atteindre les plus réfractaire à la réponse proximité tel que Perrine, qui n'y croyait pas, alors qu'elle est désormais porteuse de ce message (cf. annexe 9).

pas encore présente dans le champ des Gasc en f&l. Cette immersion a encouragé Patrick à lancer la démarche de certification de service Qualipom'fel de Poma en 1998 parmi les premiers.

« Lorsque l'on était prestataire sur Danone il avait déjà des exigences qualités : ils nous imposaient, on avait des challenges qualité etc. Par exemple, ils m'ont obligé à prendre des camions frigorifiques alors qu'à l'époque ça n'existait pas les camions frigos chez les Gasc » (Entretien 5, Patrick, 2014)

D'autre part, cette expérience a également conduit à faire progresser la logistique avec l'investissement dans des camions à température dirigée pour respecter les exigences qualité de Danone (cf. verbatim ci-dessus), avant que cela ne devienne indispensable au métier de Gasc (nouvelles normes hygiène et sécurité).

La prise de conscience de l'importance de la logistique et du transport pour justifier l'activité de Gasc se renforce surtout suite à l'échec subi après avoir confié la distribution à la filiale LSP en 1998. En reprenant le site de Strasbourg un an plus tard, Gérard constate les problèmes de transport (e.g. problèmes d'horaires de livraison qui sont secondaires en transport et du manque de relationnel des chauffeurs) qui ont entraîné la perte de nombreux clients. Cette perte de la qualité du service leur a permis de réaliser l'importance de leur fonction logistique. Elle est devenue un élément central pour poursuivre l'activité de Gasc. D'autre part, cette expérience leur a permis bénéficier de nouvelles compétences techniques grâce à l'expérience transport acquise par les membres de l'équipe logistique qui reviennent dans l'équipe de Gérard, après avoir travaillé chez LSP (selon l'un des chauffeurs et Gérard).

« Dans les trois mois où je suis revenu j'ai vraiment souhaité aller très vite pour que l'on reprenne nos camions que l'on gère nous-même nos livraisons. Dans le négoce il y a bien sûr l'achat vente mais il y a aussi le service et je pense qu'on ne tenait pas nos promesses à un moment » (entretien 2, Gérard, 2011)

La montée de la compétence logistique se doit surtout aux effets positifs de leur filiale LSP. Tout d'abord, elle fait émerger une culture de logistique & transport qui rend plus évident le développement des moyens en logistique pour l'activité de Gasc. Par exemple, la flotte de camions est gérée en interne alors que la plupart des Gasc ont recours à la location parce qu'il est inconcevable pour Patrick de disposer de la meilleure qualité sans contrôler pleinement la flotte. Cela permet de bénéficier des effets de synergies avec des investissements en transport pour la filiale LSP qui servent ensuite à l'activité de Gasc. Par exemple, Patrick investit dans une société d'entretien des poids lourds pour le transport qui permet d'assurer la maintenance de la flotte de l'activité de Gasc. Il prend ensuite contact avec les représentants Mercedes en 1989 pour leur proposer 50% des parts de cette société. Cette collaboration leur permet de bénéficier de prix plus avantageux pour 80% de la flotte qui est en Mercedes.

Patrick profite notamment de ses contacts et plus largement de son réseau en étant membre de la fédération du Transport pour valoriser l'activité de Gasc en f&l. Inversement, l'activité en prestation logistique permet d'afficher aisément la qualité du service de distribution. Avec un chiffre d'affaires qui augmente de 30% entre 2003 et 2007 (source : documents internes) LSP valorise le professionnalisme du groupe Poma en logistique, la distinction entre les deux activités n'est pas perçue de l'extérieur, selon les répondants. L'amalgame entre les deux activités permet une reconnaissance de leur qualité de distribution en tant que Gasc en f&l en étant perçu tel un professionnel dans ce domaine. C'est d'ailleurs l'une des raisons qui a amené la confiance des représentants de Flunch pour confier à Poma l'activité de transport tiers. Cette activité, présentée dans le point suivant, est une alternative spécifique du groupe Poma pour intensifier la réponse en proximité tout en affichant une distribution structurée et de qualité.

« Le groupe Poma a un très bel outil, une très belle équipe. Il est vraiment fort en logistique » (entretien, fournisseur de fruits transformés, 2012).

2.3. Les alternatives spécifiques pour chacun de ces enjeux

Cette dernière section décrit les deux alternatives spécifiques de Poma qui sont séparées des points précédentes en raison de leur originalité supérieure et de leur origine différente. Elles ne découlent pas des premières réponses, mais elles constituent des alternatives pensées pour répondre aux nouvelles attentes en qualité du produit et du service tout en conservant les enjeux traditionnels de la spécificité f&l et de la proximité

2.3.1. Alternative spécifique pour les f&l transformés avec l'atelier « Plaisir'frais »

• Description et origine de l'atelier artisanal de f&l en 4^{ème} gamme

Au côté du renforcement des ressources commerciales traditionnelles, la qualité de produit repose également sur l'alternative originale de transformation artisanale des f&l de 4^{ème} gamme (crus et prêt à l'emploi). Deux particularités justifient la qualité supérieure dans la Table 14:

Table 14 Les caractéristiques de l'activité Plaisir'frais

Fraicheur supérieure	Produits naturels qui, à la différence de la plupart des f&l de 4 ^{ème} gamme, n'ont pas d'ajout de conservateur ni d'étape de congélation
Service de proximité	Service sur mesure, qui le distingue de la transformation industrielle d'Orchade. C'est-à-dire des produits « fait maison » qui peuvent être faits à la demande (e.g. brochettes de fruits ou brunoises de légumes selon la demande particulière d'un gérant de magasin ou chef cuisinier).
« On a une très grosse force, c'est que notre produit n'a jamais été surgelé. On est sur des produits frais et quand on goûte les deux il n'y a pas photo mais on n'est pas sur le même prix (...) nous travaillons à façon, tous ce que vous voulez à partir de la gamme fruits et légumes, on sait faire » (Entretien 2, Gérard, 2011)	

En contrepartie d'une qualité supérieure du produit (100% naturel) et du service (de proximité) le

prix est aussi plus élevé que les produits habituels comme pour toutes activités artisanales. « Plaisir' frais », créé en 2006, est un atelier « *artisanal* » qui se distingue de l'offre industrielle habituelle en 4^{ème} gamme pour enrichir le métier traditionnel de Gasc en f&l¹⁸⁸.

Cette activité a été conçue dans le raisonnement filière traditionnel qui a été évoqué précédemment (cf. 2.1.1). Il y a donc un responsable commercial particulier pour cette activité, Hugo, séparé de l'équipe commerciale du site de Strasbourg qui peut lui acheter les produits. Aujourd'hui, Hugo s'adresse à tout type de clients : des magasins à la restauration collective et commerciale (e.g. magasins Leclerc, snacks, hôpitaux et maisons de retraite de Strasbourg, etc.).

A l'origine, cependant, cette activité était plus particulièrement adressée aux magasins en raison d'une demande d'un représentant d'une enseigne de la grande distribution pour disposer d'un atelier local et sur mesure. Patrick y voit alors une opportunité de renforcer la position de Poma vis-à-vis de la GD, avec trois éléments principaux confortant cette idée:

- ***Evolutions de la consommation*** en faveur des f&l prêts à l'emploi (au détriment des f&l frais) et le retour au besoin de produits savoureux et naturels
- ***La culture du produit frais*** qui implique de vouloir se développer dans le marché du prêt à l'emploi uniquement avec les f&l frais de 4^{ème} gamme (et non pas les produits cuits); et le schéma de réactivité en répondant instantanément aux nouvelles demandes des clients
- ***La demande de certains traiteurs*** et restaurateurs en contact avec Gérard ; et la volonté d'une enseigne de la GD d'afficher que ses produits prêts à l'emploi étaient faits sur place.

Patrick prend l'offensive à la suite de deux éléments déclencheurs. Tout d'abord la découverte d'une initiative proche (en oignons transformés) par le groupe Vrias à travers les échanges d'expériences au sein de Caupona. Il dispose ainsi d'un modèle sur lequel s'inspirer. Le second élément correspond à l'arrivée de sa fille dans le groupe qui dispose des compétences techniques d'ingénierie agroalimentaire nécessaires au développement de l'activité de transformation (cf. annexe 10).

« On voulait tenter une expérience et c'est au même moment qu' [Emilie] est rentrée dans l'entreprise avec un master en biochimie ou agro. Je lui ai demandé si elle pouvait lancer ce projet et on est parti sur de l'artisanal avec un travail sur de la proximité » (Entretien 3, Patrick, 2011).

- **Les efforts pour créer cette nouvelle activité et gagner la confiance des parties prenantes**

¹⁸⁸ Le choix d'une méthode artisanale est également expliqué par le maintien des relations avec leur partenaire principal en 4&5^{èmes} gammes – sans concurrence.

Etant une alternative atypique en tant que Gasc f&l, il est alors naturel de constater que sa mise en place consiste à une réalisation de « A à Z » pour reprendre l'expression de plusieurs répondants. La première étape – qui est la plus coûteuse financièrement pour Patrick - consiste à créer l'atelier de transformation. Pour cela Patrick constitue un trio aux fonctions différentes : Gaël le responsable qualité, Emilie l'ingénieur alimentaire et Pierre le responsable technique. La proximité de Patrick avec le membre de Caupona Vrias permet à Pierre d'effectuer plusieurs visites pour mieux conceptualiser l'atelier ainsi que de développer plus facilement les connaissances techniques sur les méthodes de découpage & de transformation ainsi que les outils nécessaires à cette activité (cf. annexe 10).

« C'est surtout Pierre le responsable technique qui a vraiment monté l'atelier, avec les conseils [d'Emilie] et de moi par rapport à nos différentes activités respectives. [Emilie] parce qu'elle allait gérer le truc et moi pour le côté maîtrise de l'hygiène » (Entretien, Qualité 1, 2012)

La seconde étape consiste à créer le référentiel de produits avec une nouvelle collaboration entre Emilie (ingénieur), Gaël (qualité) et cette fois Bertrand qui était le vendeur en 4^{ème} gamme. Il s'occupe de créer le fichier des produits avec l'aide principale d'Emilie pour l'aspect technique et l'échantillonnage des clients intéressés pour recueillir leurs attentes. Gérard évoque la contribution d'un client en particulier (le chef cuisinier d'un collège) qui les a encouragés et a fait partager ses idées de lignes de produit (entretien 2, Gérard, 2011) :

« On a un très bon client qui est le collège M, qui a dit : 'c'est génial, j'en ai marre de prendre des trucs surgelés sans goût'. Il fait partie des gens qui font avancer leurs fournisseurs. Quand il a su ce qu'on voulait faire, il a été le premier à dire 'je veux faire un test dès la semaine prochaine'. Le résultat était magique »

La troisième étape est celle du lancement commercial où Emilie se retrouve rapidement dans une impasse, puisqu'elle n'a jamais été commerciale. Patrick propose alors à Hugo de rejoindre Emilie, en raison de son expérience commerciale (vente de produits de 4^{ème} gamme, portefeuille spécialisé en GD, responsable des ventes) et des conflits latents au sein de l'équipe avec Gérard (cf. Table 2). C'est alors que ce duo fonctionne en parfaite harmonie puisqu'Emilie se charge de la gestion technique et du personnel de l'atelier tandis qu'Hugo est responsable du développement commercial. C'est à son arrivée que l'essor commercial prend forme (entretien, Qualité 1, 2012) avec l'introduction de lignes dans les magasins de la GD dont certains étaient déjà demandeurs de ce type de produits. Le développement se poursuit avec les plus petits clients en restauration (commerciale et collective) et les magasins spécialisés (en épicerie et produits frais) en s'appuyant sur le portefeuille des commerciaux des sites Gasc de Poma. Cette dynamique de vente dépend, en effet, de l'engagement des commerciaux f&l du groupe

puisqu'ils sont ses premiers interlocuteurs des clients avec la séparation des deux activités commerciales.

C'est pourquoi, la mise en place de cette alternative se caractérise également par les efforts pour convaincre les commerciaux de travailler avec Plaisir'frais plutôt que leur fournisseur habituel. Les actions rhétoriques de Patrick pour diffuser l'esprit groupe - auprès des responsables de site – concerne en particulier le développement de Plaisir'frais. Lors de la réunion des responsables de site, Hugo intervient pour présenter les produits Plaisir' frais et utilise un vocabulaire identique à Patrick : des « *produits frais naturels* » et de la « *proximité* » en « *sur mesure* » pour insister sur la qualité ; qui passe également par le besoin de construire une « *offre mixte* » qui inclut ces produits (Observation non participante du 12/10/2011).

Les efforts de persuasion se poursuivent avec les producteurs qui sont naturellement méfiants vis-à-vis des grossistes. De même que les petits clients sont parfois sceptiques de l'expertise produit et proximité de Poma en raison de l'image de transporteur et de « grand groupe » régional. Hugo utilise alors différents subterfuges : l'appartenance à l'association « Dégustons l'Alsace » qui symbolise leur engagement dans la défense des produits locaux et gouteux et la séparation de l'entité Poma pour éviter les confusions avec l'activité transport (cf. annexe 10).

« J'ai mis un an et demi à leur (les producteurs) expliquer que la volonté de M. Poma, c'était de promouvoir toute la production locale et en aucun cas de dire : on va s'en mettre plein les fouilles (...) J'ai vraiment galéré (...) sur les premiers fax, il y avait marqué : « Pour Hugo, chez Poma mais pas Poma » (entretien, Hugo, 2012)

C'est ainsi qu'Hugo nous fait remarquer l'ensemble des batailles gagnées pour obtenir la confiance des clients et producteurs et développer l'activité. Cependant, Hugo souligne également les limites de développement en raison du manque des autres commerciaux.

- **Des résultats limités en volume mais déjà significatifs pour la symbolique**

Hugo et la plupart des répondants au niveau du siège notent une activité limitée à des commandes confidentielles. Patrick évoque sa déception puisqu'ils ont le plus de difficultés à s'implanter dans les magasins alors qu'il s'agissait de la première clientèle visée. Mais les gérants de magasins ont des marges de manœuvres limitées par leur direction. Les répondants soulignent également la difficulté pour convaincre les clients de changer leurs habitudes (avec des fournisseurs déjà bien en place), malgré les efforts d'Hugo. Le même constat est fait vis-à-vis des commerciaux des sites Gasc qui poursuivent avec leur fournisseur principal :

« Ce n'est pas simple parce que les gens ont "Agrial" et nos commerciaux vont vendre plus facilement Agrial car ils connaissent (...) le plus compliqué c'est de convaincre les commerciaux » (entretien 2, Perrine, 2012)

Cette absence d'engagement est la conséquence du manque « d'esprit groupe » des commerciaux et des responsables de sites. La segmentation commerciale dans un raisonnement filière, renforce ce manque d'engagement puisque les vendeurs des sites de Gasc en f&l ne sont pas directement concernés et n'ont aucun intérêt à vendre les f&l transformés de l'atelier. Le témoignage de Gérard suggère qu'il n'a pas conscience du développement limité de Plaisir'frais, ni du rôle potentiel de son équipe qui n'a jamais été évoqué. Les commerciaux décrivent cette activité comme une entité à part sans se sentir concernés. Patrick est conscient de ces difficultés qu'il souligne lui-même. Il évoque le besoin de ressources commerciales supplémentaires pour construire un message porteur et augmenter les volumes. Pour autant, Patrick, Gérard et Gaspard se refusent de passer à un stade industriel qui risquerait de leur faire perdre la proximité alors qu'il s'agit du message principal.

« Ça donne une image de proximité auprès de nos clients. On est proche d'eux » (entretien Gaspard, 2011)

Malgré les volumes confidentiels, cette activité contribue déjà à « *donner une image de proximité auprès de nos clients* » (entretien Gaspard, 2011) pour des f&l dont la qualité repose sur les nouveaux critères.

Le succès auprès de Carrefour a été le plus souvent cité par les répondants. Tout d'abord parce qu'il a servi de laboratoire pour tester les attentes des autres clients (cf. verbatim suivant) et surtout parce qu'il est un client « phare ». **Il leur sert de vitrine symbolique pour afficher le rôle de garant de produits sains, naturels et pratiques.** Ce symbole est également porté par d'autres clients particuliers, tels que « Le Bon Marché » qui est une épicerie renommée de Paris. **Plaisir'frais se déploie à Paris et dans d'autres grandes villes pour faire connaître le rôle de Poma au-delà des frontières régionales.** Enfin, Plaisir'frais touche, de manière inattendue, la restauration, les traiteurs et magasins spécialisés qui sont plus réceptifs à ces alternatives artisanales pour conserver la fraîcheur et le naturel du produit.

C'est justement ce message qui est affiché par la presse spécialisée en restauration (e.g. « Des saveurs et des couleurs dans les assiettes », septembre 2008, *Hôtellerie-Restoration*). Au final, cette activité permet de sortir des représentations de prix (avec des produits coûteux) pour valoriser le rôle de garant de la qualité. **Cette alternative est parvenue à combiner les attentes souvent opposées du besoin de praticité et du besoin d'être rassuré avec des produits sains et**

gouteux.

« En même temps on s'en est servi de labo comme pour les brochettes de fruits. Alors les brochettes de fruits par exemple ça a super bien marché pour Carrefour à une période tant qu'ils n'ont pas compté. Ça permet d'essayer des choses et surtout d'apporter un service en disant à nos clients on est capable de faire ce que vous voulez comme vous voulez et quand vous voulez » (entretien Gaspard, 2011).

2.3.2. Alternative du transport tiers

• Description et origine de l'activité spécifique de transport-tiers en tant que Gasc

Depuis 2006-2007, le groupe Poma dispose d'une activité particulière de transport de proximité intégrée dans les dix sites de Gasc. Cela consiste à livrer une partie de la marchandise pour des clients tiers – tel un transporteur- en plus de leur propre marchandise en fruits et légumes. Il s'agit, cependant, d'une activité secondaire pour compléter l'activité de Gasc qui reste prioritaire (e.g. 7.7% du CA du site de Strasbourg en 2012 selon le comptable Groupe).

« Je dis toujours : la priorité, dans vos tournées, c'est d'abord vos propres marchandises, le reste ça doit être quelque chose qui est en complément, qui est à la marge. » (Entretien 3 Patrick, 2012).

Cette activité concerne uniquement le transport sur les derniers kilomètres avec des livraisons de petit colis éclatés sur de multiples points de livraison. Il s'agit donc d'un transport « de messagerie » qui se distingue du métier traditionnel de transporteur (sur de longues distances et pour de plus gros volumes). Les sociétés de transport font justement partie des premiers clients avec d'autres entreprises (industrielles, de distribution) qui ont besoin d'une plateforme d'éclatement pour répartir leurs produits. Flunch, par exemple, est leur principal client pour toutes sortes de produits (e.g. des couverts aux surgelés). C'est avec ce client que l'activité démarre réellement en 2007 dans le site de Strasbourg lorsque les représentants Flunch poussent leur prestataire à choisir Poma en sous-traitant :

« Pour Flunch je livre les fruits et légumes en négoce et là c'est mon contrat Caupona, mais je livre également en transport et là je suis sous-traitant du prestataire (...) si je n'avais pas déjà eu des opérations de transport pour compte de tiers attaché à mes entreprises de négoce, Flunch n'aurait pas pensé à venir vers moi » (entretien 1, Patrick, 2011)

Dans ce verbatim, Patrick souligne que la proposition de Flunch résulte des relations déjà établies au travers du groupement (en tant que client principal). Les représentants Flunch ont également connaissance de l'expérience préalable en transport de proximité du site de Gasc de Strasbourg. Cette activité était marginale, si bien qu'ils n'avaient pas eu besoin de s'inscrire au registre des transporteurs. Elle a démarré suite à la demande d'un client en produit Bio qu'ils avaient en commun avec l'équipe LSP. Ce client constate la qualité supérieure du service de livraison en Gasc (e.g. précision des horaires, relationnels) et demande alors à ce que l'équipe de Gasc de

Strasbourg puisse lui livrer les produits de TFE (une société de restauration). Suite à cette initiative, la succursale d'Alsace poursuit sur d'autres clients qu'ils ont en commun avec TFE, tels que les magasins Proxy :

« On faisait du transport pour des gens en bio. On était précis, on arrivait à l'heure. C'est peut-être le premier qui nous disait 'si j'étais livré comme vous vous livrez ! vous ne pouvez pas m'amener la marchandise de TFE?' On n'avait pas pris cette décision, c'était même avant Flunch. [LSP] ne savait pas faire ça. » (Entretien 2, Gérard, 2011)

Cette première démarche a conduit une première réflexion sur la possibilité d'en faire une activité structurée en annexe du métier de Gasc. Elle se renforce ensuite lorsque Gaspard intègre le groupe en 2006, en tant que conseiller, en même temps qu'il revend son entreprise à Patrick. Son entreprise disposait d'une activité similaire en ayant transféré la prestation transport pour le compte de Carrefour (lors de la cession de sa société de transport) dans l'activité de Gasc en f&l. **La réussite de cette expérience à Dijon en parallèle du bricolage à Strasbourg encourage cette solution - devenue « logique »** pour les répondants de Poma en raison de la culture transport - alors qu'elle est pratiquement unique parmi les Gasc en f&l.

« On avait de très bon contact avec Gaspard qui avait une prestation avec Carrefour (...) ça a été dans la tête de nous tous et surtout de Patrick. C'est lui qui a vraiment clamé cette décision. » (Entretien 2 Gérard, 2011).

Enfin, l'idée de cette activité de transport tiers résulte également de l'implication de Patrick dans les fédérations de transport et de Gasc, qui lui offre une meilleure connaissance de l'environnement. Il perçoit plus fortement l'intérêt de cette nouvelle offre de service en croisant la problématique des Gasc concernant l'augmentation des coûts de transport avec les obligations environnementales (e.g. taxation de la livraison urbaine) qui peut être résolue en servant la problématique des transporteurs sur la livraison du dernier kilomètre (e.g nouvelle réglementation sur la limite des heures d'arrêt de livraison). Pour ces trois principales raisons, Patrick accepte la proposition de Flunch même si cela implique un défi majeur puisqu'ils n'ont jamais eu à manipuler des produits surgelés (entretien 5, Patrick 2012).

- **Mise en place et apports pour la réponse en proximité**

Cette activité démarre dans une perspective exploratoire, en raison d'une avancée vers un domaine encore inconnu (les surgelés) en plus du profil gestionnaire de Patrick qui a toujours avancé prudemment lorsqu'il s'agit de dépenses. Le démarrage se fait par les moyens du bord indiqués ci-dessous, avec une équipe qui n'a pratiquement pas d'expérience transport, ni de culture du surgelé.

Table 15 Un apprentissage sur le tas avec les moyens du bord (cf. annexe 10)

Matériel d'occasion	Camions bi-température d'occasions, containers maritimes pour stocker le surgelé
Equipe logistique de Gasc	Apprentissage sur le tas - par essais et erreurs : sortie instantanée des produits du camion par habitude des chauffeurs qui les laissent se décongeler (complément en annexe 14).

Toutefois, l'activité est stabilisée en deux mois environ en ayant appris de leurs erreurs¹⁸⁹ et en ayant disposé du soutien des experts du transport de LSP transférés dans l'équipe logistique. L'arrivée du responsable d'exploitation LSP Julien, pour seconder la responsable logistique, a favorisé l'essor de cette activité grâce à sa culture et connaissance technique en transport qui diffère de celle de l'équipe logistique de Gasc. Il s'agit de deux métiers différents, selon la responsable logistique, qui donne l'exemple du suivi du matériel:

« L'arrivée de [Julien] qui était à l'exploitation chez [LSP] et qui a cette culture du transport. Il nous a permis de mettre en place tout un suivi qu'on n'avait pas, parce que l'activité de transport il faut être très rigoureux dans le suivi. Ça a changé beaucoup de choses aussi au niveau des chauffeurs (...) Nous on ne venait pas forcément du transport donc on n'a pas la logique. Mais ceux qui arrivent qui sont du transport, par contre, l'horaire ils ne l'intègrent pas » (entretien responsable logistique Strasbourg, 2012)

Ce verbatim met également en évidence les apports de leur savoir-faire de Gasc, en étant plus attentifs au client sur les horaires et le relationnel, qui a facilité le développement rapide de l'activité de transport tiers (entretien 2, Gérard, 2011). Cette structuration résulte également des efforts de Gaspard qui coordonne les contrats de transport tiers pour l'ensemble des sites, en jouant de ses contacts déjà établis dans le milieu. Perrine, également, est responsable du remplacement du matériel d'occasion par un équipement neuf dont l'investissement significatif (e.g. 107 000€ par camion neuf et la construction d'une chambre froide pour 150 000€) marque la sortie de l'étape exploratoire. Malgré cet investissement, le transport tiers reste un complément de l'activité de Gasc en f&l à partir des tournées et de l'équipe logistique existantes, et ceci, pour l'ensemble des sites. Nous venons de décrire la mise en place à Strasbourg, mais cette activité est aussi développée dans les autres des sites avec de meilleurs résultats pour ceux qui disposent déjà d'une culture et connaissance transport.

- **La vocation d'une alternative en support de la réponse de proximité et de la qualité de distribution**

Les répondants insistent sur la vocation de cette nouvelle activité pour supporter la reconstruction

¹⁸⁹ Tel que s'exprime Gérard : « On apprend assez vite quand on prend des coups de bambou dans la tête » (entretien 2, 2011).

de Gasc par la proximité qui a un coût logistique important (en se rendant disponibles pour tous les clients éparpillés et pour les dépannages des magasins). Le transport tiers permet de poursuivre les tournées en proximité alors que la plupart des Gasc structurés ont été contraints de les arrêter. Par ailleurs, le service de proximité s'étend aux fournisseurs en étant capable de développer une activité de « ramassage »¹⁹⁰ grâce à la l'extension du réseau de livraison avec le transport tiers et la meilleure expertise technique de l'équipe:

« On sait par expérience ce qu'il est possible de faire comme ramasse. [Avant] il n'y en avait presque pas. Les camions revenaient vides. Les acheteurs ont aussi travaillé sur des fournisseurs qui étaient sur notre chemin pour l'intégrer (...) On a augmenté l'effectif mais aussi en compétences. Je n'ai plus de gars qui sont chargeurs purs » (entretien, Logistique 1, 2012)

Ce témoignage souligne également les apports de cette activité pour faire progresser leur capital logistique avec l'amélioration de l'expertise technique et des moyens matériels pour améliorer la qualité de la distribution. A l'instar des effets de la filiale LSP, cette activité renforce la réputation d'origine concernant la qualité de distribution fiable. **Cette alternative permet alors d'apporter une réponse atypique en étant parvenu à concilier le service de proximité qui se caractérise par la flexibilité avec un service de distribution robuste plus souvent assimilé à la rigidité.**

« C'est parce que les gens connaissent notre qualité de distribution, de régularité et de finesse, parce qu'ils savent qu'on a des moyens, quand même, on a des véhicules » (Entretien Jane, 2012)

Au final, cette alternative et celle de l'atelier Plaisir'frais sont deux originalités du groupe qui participent à la reconstruction par le rôle de garant de la qualité en combinant les nouvelles attentes avec le maintien des enjeux traditionnels. Pour cela, la réponse s'appuie plus fortement sur les attentes du produit frais, savoureux¹⁹¹ et du retour au local qui concerne également la GD, plutôt que sur les attentes particulières à la restauration (culinaire, fiabilité au niveau national etc.). Ces deux réponses montrent également la manière de reconstruire l'activité en ayant réussi à tirer profit des opportunités qui se sont présentées au fur à mesure (e.g. sa fille experte agronome, la proposition de Flunch) – avec le profil entrepreneur de Patrick pour répondre aux évolutions du contexte (les attentes en f&l transformés et le local). Pour concevoir

¹⁹⁰ Le ramassage consiste à récupérer les produits de leurs fournisseurs au retour de la tournée de distribution pour les clients.

¹⁹¹ Patrick utilise souvent (e.g. tous les PV de réunion) cette citation pour relier leur rôle de Gasc à ces attentes : *« Le créateur, en obligeant l'homme à manger pour vivre l'y invite par appétit et l'en récompense par le plaisir » (tiré de Brillat-Savarin)*

et construire l'ensemble de ces réponses, Patrick s'est entouré de conseillers en interne et surtout, en externe, par les réseaux multiples auxquels il adhère (Uncgfl, CCI, Caupona, transport etc.). Ces réseaux représentent également l'opportunité d'afficher leur modèle et rôle de défenseur de la qualité des f&l frais par la proximité en tant que Gasc :

« Parce que je pense que c'est la meilleure façon de pouvoir commercialiser le produit et le défendre. Si vous voulez, faire en sorte que le produit soit bon pour rassurer le consommateur et que ça soit bon pour la santé et, deuxièmement, faire un produit fiable et goûteux. Je pense que la proximité peut permettre de répondre à ces deux exigences. » (Entretien 3, Patrick, 2011)

Sans prétendre que le modèle final de Poma est meilleur que celui d'Orchade, il permet tout autant répondre d'afficher le rôle de garant de la qualité. Par exemple, lors des visites des écoles avec la semaine Fraich'Envie dans le cadre du plan national nutrition santé (PNNS*), Mathieu le DRH explique ce rôle en faisant visiter l'entrepôt (observation, 15/12/2011). Il souligne :

- **la structuration des outils et les procédés modernes** (e.g. l'agréage, la chambre froide) pour garantir le respect des règles de sécurité & d'hygiène. De fait, Mathieu met en évidence la complexité de ce processus pour amener les f&l dans leur assiette, qui justifie leur rôle de Gasc ;
- **le service de proximité avec l'organisation en multiples sites locaux** pour que les vendeurs & acheteurs soient au plus proche des clients & producteurs locaux ;
- **la qualité du produit avec la disposition de l'équipe commerciale au centre de l'entrepôt** pour une visibilité directe des f&l. Il insiste sur l'expertise de cette équipe pour trouver des produits avec une saveur particulière puis montre l'atelier de f&l transformés qui permet d'offrir des produits à la fois naturels & savoureux et à la fois « pratiques ».

Cette visite de l'entrepôt montre plus particulièrement qu'ils ont été capables de reconstruire la réponse en proximité, notamment en disposant d'une logistique structurée pour une fiabilité de la qualité de distribution. Ce qui permet au groupe Poma en 2012, d'être perçu comme une société sérieuse contribuant alors à une représentation positive des Gasc en f&l sur la qualité :

« Poma c'est Société sérieuse qui fait bien son job sur le terrain vis à vis des clients. C'est la réputation qu'il a. » (Entretien fournisseur d'huile, 2012)

3. Changements d'Arosio avec un modèle intermédiaire atypique

« L'entreprise Arosio a une image de marque maintenant, on la connaît. Il y a vingt ans, on n'était pas si connu »

(Entretien Comptable fournisseur, 2012).

Cette dernière section présente les spécificités du troisième cas Arosio. Nous allons découvrir une troisième dynamique de reconstruction qui croise des réponses traditionnelles avec des alternatives originales porteuses d'une modernité surprenante. Cette reconstruction sera décrite avec l'intervention des personnages clefs présentés en Table 3 : le duo de dirigeants avec Marc (gestionnaire) et Philippe (le commercial) ainsi que les nouveaux seconds de Philippe, les responsables commerciaux David et Fabien.

3.1. Une reconstruction à l'intersection des enjeux nouveaux et traditionnels

3.1.1. Une position d'initiateur auprès de la restauration

« Il est impressionnant de voir comment l'offre pour la RHD s'est considérablement multipliée et diversifiée. C'est à cette gamme que nous allons devoir nous intéresser de plus en plus pour développer une vraie culture RHD. »
[Discours de Philippe, Journal mensuel Arosio, Février 2005]

Ce message de Philippe au sein du journal de l'entreprise montre l'importance accordée à la restauration et la volonté de développer une « culture » RHD. En réalité cette culture existe déjà, il s'agit de la renforcer. Cette entreprise a suivi la même évolution en passant de la restauration collective, puis grand compte jusqu'à la restauration commerciale avec la particularité d'être déjà positionné auprès de cette clientèle.

L'entreprise s'occupe déjà d'un portefeuille de restauration collective depuis la faillite du principal grossiste en restauration collective en 1974. Ce portefeuille augmente significativement en 1990 avec la faillite de l'autre leader de ce même marché. **La présence significative dans la restauration collective devient un élément déterminant pour faire face à la plateformisation.** Tout d'abord, cela permet d'atténuer la perte des magasins partenaires grâce à une culture RHD existante qui conduit Marc & Philippe à être plus réactifs que les autres grossistes. **Les deux hommes n'ont pas le mépris partagé par les Gasc en f&l de la restauration et ils disposent d'une meilleure connaissance du domaine pour se positionner auprès de la restauration collective.** Philippe recrute deux commerciaux spécialistes de la RHD dans cet objectif, dont un en prospection dès 1998. De même qu'il se bat pour intégrer le groupement national Aestus, en étant informé des évolutions réglementaires avec l'émergence des appels d'offres (cf. CHP4. 2.) qui favorisent la gestion nationale de la cette clientèle.

« Du jour au lendemain il y a eu la concentration qui a fait qu'il a fallu courir vers d'autres clients. Alors ça n'était pas le cas chez nous car on était déjà sur ce créneau. On a vu de grosses entreprises qui n'avaient jamais côtoyer de leur vie la restauration collective qui s'y sont mises. C'est devenu quelque chose de très important, on le faisait déjà

à l'époque mais c'était quasi une négociation de gré à gré » (Entretien 1, Philippe, 2012)

- **Développement précurseur jusqu'à la restauration commerciale**

Le groupe Arosio se distingue également de la plupart des Gasc spécialistes des magasins, en raison de l'intérêt porté pour la restauration commerciale. Marc et Philippe ont développé l'affaire de Gasc en magasins en restant sur le marché de gros de Marseille pendant près de 20 ans. Ce positionnement leur permet de garder une partie de la restauration commerciale qui est une clientèle traditionnelle des marchés de gros en conservant les magasins. Les membres d'Arosio disposent ainsi d'une culture de grossiste « carreau » qui les conduit à développer naturellement la restauration commerciale suite à la plateformisation.

Dès les années 2000, Marc et Philippe s'attachent à développer cette clientèle au côté de la restauration collective, alors qu'Orchade et la plupart des Gasc en f&l se concentrent sur les sociétés de restauration nationales. Arosio rencontre les mêmes difficultés que les autres Gasc pour se développer en restauration commerciale par rapport à la collective en raison d'une attente de structure moins forte. Cependant, ils disposent déjà d'une clientèle et l'entreprise renvoie une image traditionnelle du fait de son histoire dans le marché de gros qui plaît aux restaurateurs indépendants. Cette image se renforce lorsque Philippe et Marc font le choix particulier de conserver une activité de carreau en déménageant dans le nouvel entrepôt en 1999. Les membres d'Arosio font leur maximum pour conserver cette clientèle malgré leur déménagement du marché. Ils forment cette clientèle à certains aspects du fonctionnement Gasc tel que la relation téléphonique. Cette activité spécifique reste marginale en terme de chiffre, mais elle répond à l'objectif défini par Philippe de conserver l'image traditionnelle positive auprès de la restauration.

Cette spécificité traditionnelle est combinée au déploiement d'initiatives modernes dès le début des années 2000 avec : les participations aux salons RHD ou concours culinaires, l'embauche d'un responsable marketing dont la première mission est en RHD commerciale, la mise en place de préparateurs de colis de détail etc. Encore en 2012, le développement de la restauration fait partie des priorités du groupe avec des initiatives tout autant avant-gardistes que le cas Orchade sans se contenter de le suivre. Le développement de la restauration est historique et naturel avec une clientèle qui a toujours existé, tel que le décrit le verbatim suivant.

« On a une clientèle relativement fidèle même s'il y a des appels d'offre en principe on est toujours retenus. Il y a des clients que moi j'ai toujours connu ici. Des lycées qui sont là depuis que la société existe. » (Entretien 2,

Philippe, 2012)

Si la réponse d'Arosio paraît similaire à celle d'Orchade avec cet objectif se développer en RHD, nous verrons dans ce qui suit qu'elle s'en détache avec la construction d'un rôle de partenaire auprès de la grande distribution.

3.1.2. La mise en place d'un rôle de partenaire auprès de la GD avec la marque « Minet »

Comme la plupart des Grossistes en f&l, Philippe et Marc veulent retrouver leur rôle de Gasc auprès des magasins. Ils y parviennent en développant un partenariat avec les enseignes, ce qui leur permet de dépasser les limites de l'activité de dépannage à laquelle sont réduits la majorité des Gasc.

La manière de construire ce partenariat, ils la découvrent avec l'histoire originale de leur marque d'agrumes « Minet ». Cette marque est exclue des magasins de leur principal client Carrefour, tout comme le reste de leurs produits au moment de la plateformisation. Finalement, elle est réintroduite quelques mois plus tard à la suite des plaintes des clients des magasins Carrefour. Les consommateurs de cette enseigne réclament avec insistance les agrumes Minet au goût à part. C'est à la suite de cet événement que les représentants de Carrefour proposent un nouveau partenariat avec la centrale d'achat de la région plutôt que les magasins. Philippe, qui est à l'origine de cette marque et responsable de l'activité commerciale, s'est engagé à ne pas servir directement les magasins pour disposer de ce partenariat en servant les plateformes de la région. Il s'agit d'un rôle de partenaire atypique pour un Gasc qui est normalement en concurrence avec les centrales d'achats.

Cette réussite inattendue renforce la conviction des deux dirigeants que le Gasc en f&l peut retrouver un rôle de partenaire auprès de la GD au-delà du dépannage. Ce rôle consiste à proposer une qualité de produit complémentaire à ce que peut fournir la centrale d'achat. Par conséquent, Philippe renforce les forces commerciales spécialistes de la GD dont une commerciale qui s'occupe exclusivement des plateformes de Carrefour. Pour renforcer ces forces commerciales, Philippe intensifie d'abord la relation de proximité traditionnelle avec les magasins. Par exemple, il recrute et fait collaborer Diane avec le vendeur en magasin pour qu'elle puisse progressivement découvrir et créer une relation proche avec ses clients avant de les prendre en charge lors du départ à la retraite de ce vendeur. Ce fonctionnement traditionnel s'étend ensuite à la restauration, mais aussi aux fournisseurs pour créer de nouveaux partenariats fournisseurs. **La dimension relationnelle informelle et affective est au cœur de ces**

partenariats en reprenant l'exemple de la marque Minet. Cette marque a été conçue par Philippe avec un petit producteur d'Espagne à partir d'un relationnel de proximité et informel fondé sur la confiance. Ce producteur par exemple fait confiance à Philippe pour fixer les prix a posteriori, en fonction de la vente. Cette construction de la confiance permet au groupe Arosio de disposer d'un partenariat exclusif avec ce producteur depuis plus de vingt ans. De fait, Arosio est le seul à disposer des produits de ce producteur avec une qualité gustative particulière, en complément de ce que peut apporter la centrale. Cela permet ainsi de construire un rôle de partenaire par la qualité en sortant du prix¹⁹², sans pour autant renoncer à l'enjeu GD. Au contraire, les magasins sont les premiers clients de leurs marques en f&l.

Cette stratégie s'élargit à l'ensemble du groupement Aestus dont Philippe est devenu le président en 1992 (cf. Table 3). Il incite alors à poursuivre cette démarche au niveau national avec la réponse aux appels d'offres promotionnels des centrales d'achats. Le groupement Aestus est le seul à répondre à ces appels d'offres et disposer d'une activité régulière avec les magasins Cora ou Casino alors que les deux autres réseaux (Caupona, Orchade) sont exclusivement dédiés à la RHD. Le développement de la GD au niveau national est un réel objectif du groupement, inscrit par exemple dans le business plan 2013-2015 (document interne). La volonté de devenir un partenaire, affichée au niveau local, se retrouve avec le développement du groupement. Le directeur général d'Aestus encourage l'ensemble de ses adhérents à sortir de l'impasse du dépannage et prouver leur rôle complémentaire aux centrales par la qualité du produit¹⁹³.

Pour obtenir ce rôle complémentaire Philippe a choisi d'étendre le succès de la marque Minet à d'autres produits en déployant une politique de marques propres qui affichent une qualité gustative particulière. Tel que l'indique le responsable commercial f&l, David, (cf. verbatim suivant) les marques propres en f&l servent à jouer le rôle de partenaire auprès des magasins. De nouveaux partenariats se sont développés (e.g. magasins Leclerc en f&l, magasins U en produits de la mer) en ayant intensifié cette politique depuis le raisonnement vente de 2007.

¹⁹² Tel que le souligne Philippe, « *mes oranges et clémentines minet sont 10-15% plus chers mais se vendent le mieux* » et pourtant, ce sont celles qui se sont le mieux vendues lors de la période de crise des f&l de 2003-05 alors que les volumes des produits basiques diminuent (source interne : tableau de bord).

¹⁹³ « *Ce n'est pas l'attaque frontale en disant que « je vais vendre la même chose que la plate-forme GMS moins cher » qui peut nous assurer une pérennité ou même beaucoup de sympathie. (...) On explique [aux adhérents que] ce n'est pas dans cette direction qu'il faut aller parce que de toute façon on est perdant. Il faut être en complément. (...) Les magasins sont à la recherche de solutions beaucoup plus créatives que nous sommes à même d'apporter. Donc je dirais que plus les choses se compliquent, d'ailleurs j'ai fait un éditorial là-dessus : « ça se complique ? Bonne nouvelle nous sommes là »* (Henry, 2, 2012)

« La politique avec la GMS que je vous disais tout à l'heure de vraiment trouver un partenariat avec des marques c'est une réelle différence (...) vous avez aussi bien des Leclerc que des super U. C'est plus la personne qui a envie de développer son rayon. Ce n'est pas spécifique à une enseigne. » (Entretien David, Arosio, 2012)

3.1.3. La remise en cause du raisonnement achat en conservant une culture produit

Le raisonnement vente n'est pas entièrement absent du fonctionnement d'Arosio dans le début des années 2000. Philippe, qui est décrit comme un spécialiste du commerce et toujours à la recherche d'innovation commerciale (cf. Table 3) est informé de cette nouvelle logique. Il diffuse un raisonnement client dès 1998 qui apparaît dans le journal mensuel (n° de décembre) et il intensifie les moyens dédiés à la vente (e.g. démarrage de la prospection en 1998). Néanmoins le fonctionnement de l'équipe commerciale se poursuit dans un raisonnement achat jusqu'en 2006 où la remise en cause de « l'acheteur-héros » a lieu.

- **Le conflit avec l'acheteur principal à l'origine d'une nouvelle dynamique commerciale**

Le basculement vers un raisonnement vente s'est fait suite à un conflit interne entre l'acheteur principal et le reste du personnel (surtout l'équipe commerciale) autour de 2006. Le climat se dégrade à mesure que la poursuite du fonctionnement traditionnel devient incompatible avec les attentes clients (entretien, commercial 5, 2012), tel que résumé par les trois points suivants :

- **le raisonnement traditionnel de la filière en cherchant à écouler le produit** (cf. CHP3, 3.1). Ce fonctionnement qui était cohérent en période d'abondance est devenu décalé avec les besoins des clients ;
- **la conservation d'une relation affective avec les producteurs** amenant à leur acheter des produits, malgré des problèmes de qualité évidents ;
- **la priorité donnée aux magasins par rapport à la restauration** en refusant l'approvisionnement plus adapté aux évolutions de cette clientèle (e.g. refus d'approvisionner sur des références multiples, logique du prix bas en collectivité sans considération du besoin de qualité).

En refusant de se tourner vers les besoins des clients, l'acheteur reste myope sur les difficultés que cela engendre. Cet acheteur est persuadé que les vendeurs ne font pas suffisamment d'efforts pour vendre les produits. À l'inverse, les vendeurs le rendent responsable des plaintes reçues des clients qui n'ont pas les produits pour répondre aux besoins particuliers.

Les tensions sont également croissantes avec l'équipe logistique, selon les deux responsables entrepôts et transport, qui essuie des retours de plus en plus fréquents avec le problème de qualité (en achetant les produits pour contenter le producteur). L'acheteur refuse de les écouter et de les laisser communiquer avec les commerciaux.

Ce conflit éclate également à l'issue des mésententes avec le second acheteur recruté en 1996 par Philippe. En n'étant pas le principal acheteur et en disposant d'une carrière plus récente dans le domaine des Gasc en f&l, David s'aperçoit du fonctionnement décalé de l'acheteur principal. Il rentre en conflit avec l'acheteur-principal lorsque ce dernier l'empêche de conduire sa fonction d'achat tel qu'il l'entend – avec un raisonnement client.

Les tensions au sein même de l'équipe achat interpellent plus fortement Philippe. Son expertise commerciale (cf. Table 3) et sa prise de recul vis-à-vis de cette activité l'aident à traduire ce conflit par le décalage entre les nouvelles logiques commerciales et le fonctionnement de l'acheteur. Philippe demande alors à son acheteur principal d'évoluer vers un raisonnement client mais l'obstination de ce dernier entraîne sa démission. Il est remplacé par David, qui partage la même volonté que Philippe de construire une politique commerciale moderne.

Philippe s'entoure de David (responsable commercial principal) et Fabien (responsable des produits de la mer) en raison d'une affinité commerciale commune. Il leur confie ainsi les rênes pour bâtir la nouvelle politique en 2006 qui puisse être en accord avec la logique du client et qui réutilise l'expérience réussie des marques. Philippe insiste auprès de David et Fabien pour qu'ils s'inspirent de la réussite de la marque Minet, malgré les réticences de départ de David. C'est ainsi que le trio commercial s'empare de la politique de marques et du partenariat fournisseurs pour finaliser la reconstruction en qualité vers un raisonnement client.

« C'était le but d'utiliser plus (encore) la marque Minet. Puis sont apparues de nouvelles têtes qui venaient d'ailleurs et qui n'avaient pas encore cette culture d'entreprise (...) David par exemple, alors que maintenant c'est sûrement le premier défenseur » (Entretien 2, Philippe, 2012)

- **La mise en place de la nouvelle politique commerciale pour un raisonnement vente**

Le nouveau trio commercial – Philippe, David et Fabien- s'entendent pour définir la colonne vertébrale de la nouvelle dynamique commerciale qui remet en cause le schéma de l'acheteur avec : les marques fournisseurs, la collaboration de l'achat et la vente dans un raisonnement client et la collaboration entre les équipes marée et f&l pour développer la RHD.

La réflexion se poursuit entre les deux responsables commerciaux, et leurs équipes, qui ont carte blanche de Philippe pour définir les pratiques commerciales. Ce processus de « *brainstorming* » collectif (entretien, commercial 4, 2012) les conduit tout d'abord à intensifier la prospection déjà existante (e.g. la mise en place d'une prospection journalière de chacun des commerciaux ; la

participation aux salons régionaux en RHD). Il conduit ensuite à mettre en place deux dispositifs originaux pour placer la vente en priorité :

→ *Premièrement, l'activité de vente est accentuée par la mise en place de binômes entre les vendeurs f&l et marée.* Ils vont voir les clients de la restauration en binôme pour mutualiser les contacts et portefeuilles de chaque vendeur¹⁹⁴. Pour cette particularité, les équipes refusent de fusionner les vendeurs dans le but de conserver leur expertise particulière à chaque type de produits pour conseiller le client. Cette conviction dans un raisonnement filière est renforcée par l'échec subi au début du développement marée en ayant voulu faire vendre les produits de la mer par les vendeurs f&l. Selon Philippe, cela « *n'est pas ce que veulent les clients* », ils ont besoin de spécialistes produits (entretien 2, Philippe, 2012).

→ *Deuxièmement, la vente est accentuée avec l'originalité d'avoir donné une « casquette de vendeur » à tous les acheteurs.* Ce dispositif permet de leur offrir une connaissance des besoins du client pour effectuer les achats en étant désormais segmentés par type de clients plutôt que de produits. L'objectif est également de leur faire consacrer du temps à la vente pour que l'achat devienne secondaire. Selon David, désormais les acheteurs passent uniquement 20% de leurs temps à l'achat, grâce à 60% des achats qui sont déjà effectués au travers des partenariats fournisseurs.

« *Les acheteurs ne sont pas qu'acheteurs, ils sont acheteurs-vendeurs, et j'y tiens !* » (Entretien Philippe, 2012)

Ce dispositif est donc possible grâce aux partenariats avec les fournisseurs (déjà évoqués à travers la marque Minet). Ces partenariats offrent une stabilité de l'approvisionnement pour se concentrer sur les besoins des clients. Les deux équipes commerciales choisissent de placer ces partenariats au centre de la nouvelle politique commerciale. L'objectif est de pouvoir déployer de nouveaux partenariats de confiance avec la même caractéristique d'une relation de proximité intime et informelle (e.g. le partenariat en langoustines provient d'un seul contrat établi sur un serrage de main il y a 10 ans). Ce fonctionnement leur offre :

- ***une flexibilité pour fixer le prix d'achat*** au partenaire selon les résultats de la vente – avec d'autres produits (e.g. Aviko, Noire Moutier).
- ***la possibilité d'organiser des visites des clients chez leurs fournisseurs*** comme s'ils étaient chez eux et de s'approprier les marques.

¹⁹⁴ Dont surtout le réseau en marée qui sert à intégrer plus facilement les f&l en restauration commerciale.

Par exemple, la marque des melons Rouge Georges est celle du producteur mais elle représente 95% de leur vente en melons en étant devenue équivalente à une marque propre (entretien 2, Philippe, 2012) pour justifier la **qualité gustative particulière**.

« Les marques comme « Rouge gorge » qui ne sont pas des marques propres mais avec qui on a des relations très particulières. C'est un partenariat qui fonctionne très bien. On est content et eux aussi car ce sont des marques leaders dans la région. Il y a la coopérative pour qui on est distributeur exclusif » (Entretien 2, Philippe, 2012)

Ces partenariats atypiques (de par la relation à la fois de proximité et de long terme pour une qualité fiable) sont répliqués sur le plus de produits possibles aussi bien en f&l que produits de la mer avec : les pommes de terre Noirmoutier, le thon Dali, les melons Rouges gorges, les frites fraîche Aviko, etc¹⁹⁵. Le groupe Arosio construit ainsi le rôle de garant de la qualité à travers de multiples marques qui sont gages de la saveur particulière des produits. Par ce système de marques, l'activité est justifiée par la qualité gustative particulière du produit en sortant du raisonnement prix :

« On a voulu réagir avec du prix, c'était du 'dent pour dent'. Il y a 5-6 ans on a fait une refonte complète, des cahiers des charges avec nos propres marques pour un suivi qualité plutôt que prix (...) plus de force de vente sur le terrain. Depuis ce virage, le métier est beaucoup plus agréable et autrement plus valorisant » (Entretien David, 2012)

De plus, les dispositifs mis en place au sein de cette politique sont appuyés par la structure centrale du groupement Aestus. Elle permet d'intensifier la prospection en RHD avec la participation aux salons (RHD ou produits de la mer) de rang national ou international (e.g. le Sirha en 2013) et aux portes ouvertes des sociétés de restauration (e.g. Sodexho). Elle permet également de compléter la politique de marque du groupe par les marques nationales (Appétit Frais en santé et Mon Verger en local) et de contribuer à **minimiser le temps consacré à l'achat grâce à la plateforme de produits élaborés (4-5^{èmes} gammes) créée en 1994**. Ce système unique parmi les Gasc en f&l facilite l'approvisionnement des acheteurs d'Arosio avec la disposition d'un meilleur rapport qualité/prix sans effort - grâce à la force de négociation du groupement sur de plus gros volumes.

Ainsi, ces moyens déjà disponibles avec la structure nationale sont désormais utilisés dans le cadre d'une intensification de la dynamique commerciale en vente pour construire la qualité de produit. Cette évolution a la particularité de conserver le raisonnement filière avec la spécificité des f&l et des produits de la mer. Le maintien de cette culture du produit se retrouve avec la

¹⁹⁵ Le déploiement des marques repose sur les efforts du trio pour chercher de nouveaux partenaires. Ils s'appuient sur leurs contacts existants (e.g. Philippe en f&l), et partent à la recherche de nouveaux (e.g. Fabien en saumon). Ils utilisent également les contacts de leurs nouvelles recrues (e.g. Bernard dans la 4^{ème} gamme qui a mis en place le partenariat Aviko avec un réseau important dans ce domaine).

segmentation des équipes commerciales selon les deux produits et le refus de fusionner les vendeurs pour conserver leur expertise spécifique à chaque produit¹⁹⁶. De même la relation de proximité est conservée avec les clients et plus particulièrement les producteurs. Ces deux exemples sont à l'image du modèle d'Arosio : par la modernisation tout en conservant une image traditionnelle. Ce fonctionnement pour la qualité du produit, s'observe également pour garantir le service.

3.2. Qualité du service justifiée par la transparence

3.2.1. La construction d'une activité nationale dans une démarche d'homogénéisation et de transparence

Le cas Arosio a en partie été caractérisé tel un suiveur en raison de l'évolution vers une activité nationale pour la restauration avec l'adhésion au groupement Aestus. Malgré les similitudes, notre analyse montre le chemin différent pour construire ce groupement.

- **La constitution d'un groupement par de nouvelles bases solides**

La présentation de l'historique du groupe Arosio (CHP3, 3.2.3) a montré la volonté des deux jeunes dirigeants, Philippe et Marc, d'étendre leur activité en intégrant le groupement national Aestus. A cette ambition de départ s'ajoute l'évènement de la plateformesation qui rend plus urgent le besoin de se développer auprès de la RHD nationale (qui est en pleine croissance). L'opportunité se présente enfin suite à la faillite du membre d'Aestus en 1990 qui avait empêché leur candidature (le groupement interdisant la présence de deux membres sur le même territoire). Ils entrent ainsi dans le groupement en 1991, juste après la situation de crise interne qui a fait partir plus de la moitié des membres Aestus dont les créateurs du groupement Caupons (cf. 2.2.1). Cette situation de crise ne fait pas reculer Philippe qui est l'initiateur de l'entrée dans le groupement selon Marc. Philippe conçoit, au contraire, cette situation comme étant l'opportunité de reconstruire le groupement sur de nouvelles bases, en harmonie avec ses propres ambitions. En étant choisi comme président par les membres d'Aestus en 1992 en raison de son talent de médiateur et la neutralité de l'entreprise (qui n'est pas leader régional), Philippe participe pleinement à la reconstruction d'Aestus sur de nouvelles bases.

→ cf. Description de la crise d'Aestus dans les années 1990 en annexe n°11

¹⁹⁶ « Faire vendre aux commerciaux des produits de l'autre gamme (...) Cette proposition a elle aussi été écartée car ce qui fait depuis toujours la force des commerciaux d'Arosio (tout type de clientèle confondu), c'est leur statut de spécialiste » (Mémoire en management spécialisé, Responsable marketing, 2011)

La première base consiste à rendre la structure plus indépendante qu'elle ne l'était pour éviter de reproduire l'erreur passée, avec la prise de pouvoir d'un adhérent au détriment de l'intérêt du collectif. C'est ainsi que la gouvernance est séparée de la structure opérationnelle avec la création d'Aestus MIPEX qui est dirigée par Harry - le directeur général depuis 1990. Harry est justement l'initiateur de cette démarche qui lui permet de ne plus avoir les pieds et poings liés par le président. Désormais, il est l'égal de Philippe le nouveau président. Les deux personnages fonctionnent en parfaite harmonie pendant plus de 10 ans pour reconstruire les bases suivantes d'Aestus.

Le socle se renforce avec la mutualisation de moyens financiers au niveau de la structure centrale, pour sauver les entreprises en faillite ou les faire racheter par des membres d'Aestus¹⁹⁷. Ce dispositif permet de stabiliser la présence dans l'ensemble du territoire. Il implique par contre que les membres d'Aestus s'engagent financièrement de manière importante alors que le groupement a subi des pertes financières majeures. Les membres du groupement ont choisi de prendre ce risque pour construire une structure nationale suffisamment robuste pour prétendre à un leadership national et également régional pour chacun des membres.

Cet engagement financier des membres permet à Philippe et Harry de poursuivre leur intervention par la construction des supports de la structure. C'est ainsi que sont mis en place les différents supports, listés dans la table suivante, à la libre disposition des membres Aestus. Ces dispositifs sont à l'image de l'ambition de Philippe pour Arosio, lors de son entrée dans Aestus, en disposant des moyens du groupement pour développer son activité locale. Ces supports servent également, de manière moins explicite, à l'harmonisation des pratiques en utilisant des moyens semblables.

Table 16 Les supports offerts aux adhérents pour structurer l'activité locale

Equipe marketing	Expertise au service des adhérents (e.g. étude interne sur les achats) ; Outils marketings (e.g. fichier des producteurs locaux ; plaquettes commerciales) Mise en place des marques propres du groupe
Structures d'Approvisionnement	Plateforme en 4 ^{ème} gamme et la cellule marée (outre les bureaux d'achats)
Equipe logistique	Expertise pour les projets personnels des adhérents construction/rénovation des entrepôts Organisation du transport en amont ; expertise support pour la des adhérents
Equipes en logistique et management de la qualité	Audit de la qualité en interne; Etudes en support (e.g. veille de la réglementation). Ecole de vente pour les compétences des commerciaux

¹⁹⁷ En renforçant parallèlement le système contractuel, qui empêche les membres de se retirer ou d'être rachetés par un concurrent sans l'accord du groupement. Ce qui a mené récemment à un conflit judiciaire entre Orchade et Aestus.

Cet objectif d'harmonisation est plus particulièrement atteint avec la mise en place des « projets fédérateurs » par Philippe et Harry. Harry décrit ces projets comme étant la « colonne vertébrale » du groupement avec principalement : la certification ISO 9001 commune, la centrale de paiement en « garantie du croire » avec une politique d'achat commune en 1997 et dernièrement, l'école des ventes. Ces projets sont les plus importants parce qu'ils permettent d'harmoniser les pratiques et de renforcer le sentiment d'appartenance au groupement¹⁹⁸.

« On a monté un certain nombre de dispositifs qui constituent aujourd'hui la colonne vertébrale d'Aestus. Si on prend les Grands Comptes, la centralisation des paiements et le du croire et la certification unique, déjà vous avez trois projets extrêmement fédérateurs qui constituent l'armature d'Aestus » (Entretien 1, Harry, 2011)

A la différence des membres de Caupona, ceux d'Aestus ont choisi de construire la qualité nationale en harmonisant les procédures et en construisant une stratégie nationale commune à l'ensemble du réseau. Les membres d'Aestus continuent tout de même d'afficher la proximité en montrant que cette stratégie et les politiques (commerciale, logistique, qualité) sont définies collégialement avec l'ensemble des membres. Le directeur régional Harry insiste sur ce fonctionnement et laisse entendre l'autonomie locale des membres¹⁹⁹.

Néanmoins, le développement local des membres d'Aestus est en partie dirigé par les orientations au niveau de la structure avec des dispositifs incitatifs (dispositif financier avec le référencement des producteurs) ou même obligatoires, à l'instar de la certification commune du réseau. Ce fonctionnement a certains effets pervers tels que la perte du contrat Compass (avec la réponse parallèle en multi-produits d'Orchade) qui a fragilisé la pérennité des membres sans qu'il n'ait de marge de manœuvre pour agir²⁰⁰.

Pour autant, cette construction d'Aestus a permis d'atteindre l'objectif, fixé par Philippe et Harry, en faisant évoluer le groupe Arosio et les autres membres du rôle de suiveur local vers celui de leader régional. Aestus, également, est devenu le premier réseau national en Gasc f&l malgré sa crise des années 90²⁰¹.

¹⁹⁸ Le projet de l'école de vente sert par exemple à harmoniser les compétences en vente et renforcer le sentiment d'appartenance des commerciaux au groupement. La centralisation des paiements aux fournisseurs s'accompagne d'une politique d'achat commune depuis 1997.

¹⁹⁹ Ce fonctionnement par exemple, permet aux membres d'Arosio de disposer de 40% de produits locaux et 70% de produits français (à l'aide des fichiers de producteurs locaux fournis par Aestus) contre 25-30% dans une succursale Orchade (dont les membres se considèrent ancrés en local).

²⁰⁰ Cela a ensuite conduit à vouloir renforcer le développement de la RHD indépendante en 2005 pour prendre de la distance avec la structure nationale - avec le message de Philippe concernant la culture RHD (cf. 3.1.1)

²⁰¹ Il convient de noter l'aperçu d'effets pervers en 2012, de la formation de ces leaders régionaux. Cela engendre des conflits de territoire (puisque les membres commencent à se croiser avec l'extension) avec à nouveau des tentatives de prises de pouvoir de la structure centrale par les plus gros.

« Avant on était plutôt une multiplicité d'entreprises qui se ressemblaient alors que maintenant de plus en plus de gros groupes régionaux qui sans doute se disent que quelque part Aestus c'est bien mais qu'ils peuvent se suffire à eux même. Aestus, tout le monde n'en n'a pas les mêmes besoins » (entretien 3 Philippe, 2012)

« Quand on regarde les réalisations entre 1995 et 2001, ce qui a été créé, le chiffre d'affaires avec les grands comptes qui a progressé, les membres Aestus qui se sont structurés, la rentabilité d'Aestus qui s'est améliorée dans un environnement du commerce de gros des fruits et légumes qui a vu plutôt les entreprises disparaître. L'évolution d'Aestus a plutôt été à l'inverse, donc ça c'est une bonne présidence » (Entretien 2, Harry, 2012)

En tant que président, Philippe s'est pleinement investi dans cette construction du réseau à la fois en étant à l'origine des projets fédérateurs et à la fois en « montrant l'exemple » à travers les initiatives du groupe Arosio pour obtenir le consensus. Le groupe Arosio a joué le rôle d'initiateur pour montrer les bienfaits, par exemple, du développement en marée et de la certification ISO. La certification est l'un des deux projets avec la convention Ducroire qui tiennent le plus à cœur à Philippe et Harry pour afficher la transparence au-delà d'une qualité homogène.

- **La construction de la transparence par la convention Ducroire et la certification**

L'intervention de Philippe dans la construction du groupement se caractérise essentiellement par la mise en place de la *transparence* en constatant que l'un des problèmes majeurs des Gasc est l'opacité de leur activité qui conduit à les accuser de mangeurs de marge. Pour contrer cette représentation, il intervient avec les membres d'Aestus en proposant **une centrale de paiement sous garantie ducroire** :

« Le gros souci de notre métier c'est la connotation un peu de bandit pour certains qui ne respectaient pas la production, qui ne respectaient pas toujours le client. Donc notre objectif c'était de dire 'on essaie de redonner un St Blanc à cette profession'. Et c'est là qu'on a monté en 1997 le Ducroire » (entretien 2, Philippe, 2012)

Il s'agit d'un dispositif légal qui permet à un tiers, en l'occurrence Aestus de se substituer à l'assurance- crédit. Il s'agit d'une garantie de paiement aux fournisseurs par la structure centrale, quelle que soit la situation financière de l'adhérent (malgré sa faillite ou autre problème financier). Le groupement Aestus est le premier et actuellement l'unique de la profession des grossistes en B to B à disposer d'un tel dispositif pour offrir une sécurité financière à ses 250 fournisseurs référencés.

L'enjeu de rétablir la confiance des fournisseurs est d'autant plus important que la reconstruction du groupement fait suite à une situation de crise interne. Cette crise ajoutée à celle de plateformes, a engendré des problèmes de solvabilité des membres qui les ont rendus plus fragiles et d'autant moins fiables aux yeux des fournisseurs. D'autre part, cette initiative a été

pensée à la suite des attentes de certains clients grands comptes pour disposer d'un système de centralisation des paiements. Les membres Aestus ont conçu ce dispositif de centralisation et de référencement en garantie Ducroire pour rétablir la confiance des clients et des fournisseurs.

La mise en place de la centrale de paiement en convention ducroire est le premier chantier majeur de Philippe lors de sa présidence. La mise en place de ce chantier rejoint les premières interventions mentionnées avec : la consolidation financière de la structure nationale puis sa séparation en deux structures indépendantes. Cette étape est vitale pour mettre en place la convention Ducroire puisqu'elle permet de se servir de la structure nationale en tant que société mutuelle en 1992. Ce chantier a abouti en 1997 après que Philippe ait construit la liste de référencement des fournisseurs (en recherchant les fournisseurs les plus importants des membres). Depuis la finalisation de ces étapes en 1997, les fournisseurs peuvent traiter avec les membres d'Aestus sans avoir à craindre leur éventuelle fragilité financière.

Harry décrit l'importance de la présidence de Philippe pour cette alternative atypique ainsi que pour la seconde démarche de transparence des procédés avec les certifications ISO et Qualipom'fel.

Cette démarche n'est plus aussi atypique en 2012, néanmoins, elle constitue un élément majeur de la reconstruction du groupement qui affiche davantage la transparence des procédés que la proximité. Aestus est le premier réseau national disposant d'une certification nationale en ISO 9001 en 1999. Philippe est à l'initiative de cette démarche en ayant déjà certifié son groupe Arosio en ISO 9002²⁰² depuis 1997 (cf. encadré)

La certification ISO du groupe Arosio

La démarche de certification démarre en 1997 lorsque Philippe embauche le premier responsable qualité pour mettre en place la certification ISO 9002. L'intervention de Frédéric est facilitée par la communication parallèle de Philippe concernant l'importance de la qualité à travers le journal mensuel afin que tous les membres d'Arosio s'investissent réellement dans la mise en place des procédés. Ces efforts semblent concluants puisqu'ils obtiennent la certification en moins de 8 mois avec une intégration réelle des pratiques de management de la qualité par les employés, selon la nouvelle responsable qualité qui remplace Frédéric en mars 1998.

Par conséquent, il dispose déjà d'une culture qualité qui l'incite à mettre en place ce projet fédérateur au niveau du groupe en réutilisant sa démarche déjà initiée et en constituant une équipe qualité nationale. Celle-ci construit le management de la qualité du réseau avec le responsable d'Arosio et deux autres membres également certifiés. Ils sont partis de leurs cahiers des charges pour construire celui du groupement. Ils sont ensuite les premiers à le mettre en place et à obtenir

²⁰² La certification de service qui a été remplacée par l'ISO 9001.

la certification, dans le but de donner l'exemple et les convaincre des effets bénéfiques pour la satisfaction du client. **Par cette démarche, Philippe obtient le consensus des membres Aestus pour mettre en place la certification unique du réseau et afficher la fiabilité de la qualité par l'homogénéisation.** Encore en 2012, le management de la qualité reste un objectif important pour le réseau Aestus avec l'accompagnement quotidien de l'équipe qualité Aestus pour conserver un niveau homogène dans l'ensemble du réseau. La responsable qualité d'Arosio mentionne les apports de l'équipe Aestus qui lui « *prémâche le travail* » (e.g. veille des réglementations, audit blanc, etc.) et qui l'aide pour leur défis personnels tel que la certification de l'activité d'expédition et de la filiale de mareyage du groupe Arosio²⁰³.

Ces apports mentionnés par le responsable qualité d'Arosio montrent les objectifs remplis de cette démarche vis-à-vis des objectifs du groupement avec des procédures pour l'homogénéisation nationale qui servent à renforcer la position d'Arosio au niveau local.

3.2.2. La réponse de proximité et de transparence construite au niveau local

En reprenant l'affaire de leurs parents, deux jeunes dirigeants Marc et Philippe ont pour ambition de développer l'activité de Gasc tout en conservant le rôle traditionnel par la proximité. En 2012, cet objectif reste le même, tel que l'affiche Philippe dans un journal spécialisé :

« Pour la GMS ou la restauration, c'est important d'être sur place. Pour être réactif. Cette présence nous permettrait aussi d'aller plus loin. » (Journal des entreprises, 8/06/2012)

Pour autant, la construction de cette réponse se fait par un chemin différent de celui de Poma avec la particularité du développement de l'activité carreau pour afficher la conservation des traditions et le développement d'une plateforme régionale plutôt que des sites locaux indépendants.

- **La mise en place d'une plateforme régionale pour se développer**

Le modèle en plateforme régionale démarre, sans que cela ne soit anticipé en 1999, avec la construction d'un nouvel entrepôt en dehors du MIN* de Marseille à cause des contraintes réglementaires du MIN- qui limitent leur droit de construction et d'extension de la case à disposition. La décision a lieu suite au refus par les autorités publiques du second projet d'agrandissement de l'entrepôt existant. Philippe et Marc sont obligés de s'éloigner

²⁰³ Deux défis importants puisque les normes en expédition sont encore plus strictes et plus nombreuses ; et que la filiale de mareyage dispose d'un entrepôt vétuste.

physiquement du marché de gros s'ils veulent pouvoir conserver et développer la clientèle récupérée depuis la chute du leader local en RHD.

Malgré l'investissement risqué de départ, cette décision s'avère une aubaine pour Marc et Philippe qui ont redonné un nouvel élan à l'activité de Gasc en disposant de l'espace suffisant pour récupérer les clients du leader en faillite tout en conservant leur activité traditionnelle de carreau. L'accroissement d'activité à l'issue de ce déménagement les encourage à poursuivre par l'agrandissement de l'entrepôt en 2004.

Les deux hommes ont également pour ambition d'étendre l'activité à travers les rachats. Seulement les trois tentatives de rachats (Aubagne en 1999, Toulon en 2004 et Hyères en 2006), qui découlent du système de mutualisation financière d'Aestus (cf. 3.2.1), s'avèrent des échecs.

L'imputation de ces échecs à leur manque de capacité à se développer par croissance externe (avec le manque d'accompagnement de l'équipe d'Arosio et le manque de contrôle par Philippe) **encourage la recherche d'autres alternatives.**

« Je crois que c'est aussi une question de tempérament. Philippe avait commencé, il avait acheté un [membre Aestus] il y a quelques années à Caen. Cela a été une expérience douloureuse pour lui et je pense qu'il s'est aperçu que son savoir-faire c'était peut-être beaucoup plus d'avoir une plateforme très importante, et puis d'avoir des extensions plus proches de chez lui, mais qu'il puisse continuer à gérer pratiquement directement, comme c'est le cas à [Nice] et à [Arles] » (entretien 2, Harry, Aestus, 2012)

L'alternative de la plateforme régionale est conçue à la suite du développement réussi à Nice en 2010. Le représentant du groupe Aviko propose à Philippe de devenir leur prestataire logistique à partir d'une case du marché de gros de Nice qui servira d'entrepôt. Philippe dispose de l'opportunité qu'il recherchait de se développer dans la zone touristique de Nice en utilisant cette case pour effectuer l'activité parallèle de distribution des f&l- alors que cette activité seule n'aurait pas suffi à être rentable²⁰⁴.

Par cette expérience, Philippe prend conscience de cette alternative pour se développer - à partir d'une plateforme d'éclatement tandis que l'activité commerciale reste au sein de la structure principale à Marseille. Encouragé par ses deux responsables commerciaux, David et Fabien, il choisit de reproduire ce modèle pour poursuivre le développement. La même année, il rachète un entrepôt de f&l à Arles pour disposer d'une plateforme d'éclatement en f&l et marée. Les produits sont également réapprovisionnés à partir de l'entrepôt principal de Marseille qui est un

²⁰⁴ Les répondants mettent en avant la disposition de synergies en utilisant les mêmes outils logistiques pour leur activité de Gasc et la prestation logistique. Philippe considère que : « (A Nice) ça nous permet donc de mettre des hommes au service des deux entités. Si on avait des hommes que pour l'entité des fruits et légumes ça ne suffirait pas. » (Entretien 2, 2012)

outil moderne permettant de stocker le plus de références à moindre coût. Ce modèle se poursuit avec un projet de plateforme similaire à Lyon depuis 2012. Malgré les similitudes avec le modèle d'Orchade, il diffère par le maintien d'une antenne commerciale sur place pour les plateformes les plus proches (d'Arles) - qui permet de conserver la proximité avec les clients. Cette équipe dispose d'un accompagnement particulier de Philippe et du reste de l'équipe de Marseille, pour ne plus reproduire les erreurs passées²⁰⁵.

De cette manière, les membres d'Arosio parviennent à se développer dans une réponse de proximité particulière différente du cas Poma avec l'entrepôt central (construit en 1998-99) et les plateformes d'éclatement qui proviennent des sites rachetés. Ce développement a deux particularités supplémentaires :

- Philippe choisi des zones touristiques (Arles, Nice), où la restauration indépendante est présente, pour développer les plateformes.
- Ce modèle s'accompagne du maintien de l'activité « carreau » à travers la case dans le MIN de Nice et une équipe dédiée au sein de l'entrepôt de Marseille.

Philippe et Marc souhaitent renforcer l'image traditionnelle positive qui rassure cette clientèle tout en construisant en parallèle la transparence pour rassurer sur la qualité du service offert.

« On pourrait très bien la supprimer [l'activité carreau], mais c'est la partie traditionnelle je dirais qui est importante aussi en termes d'image. Quand moi je fais venir des fournisseurs on leur dit « nous on a encore des clients qui viennent sur place, des restaurateurs qui viennent sur place », on a gardé ce côté traditionnel. On n'a pas supprimé la vente carreau. Je pense qu'en termes d'image, c'est bénéfique » (Entretien commercial 6, 2012)

- **Construction de la qualité avec une volonté particulière d'afficher la transparence.**

La démarche de transparence par l'affichage de l'entrepôt comme un outil logistique robuste et moderne pour la professionnalisation s'observe également dans les deux autres cas. Néanmoins, le cas Arosio dispose d'une histoire particulière concernant la construction de cet entrepôt qui apparaît comme un élément essentiel pour développer leur activité de Gasc en f&l et obtenir un ressenti positif de la part des parties prenantes externes et membres de l'organisation.

L'ampleur symbolique prise par l'entrepôt n'était pas chose anticipée par Philippe et Marc qui l'ont construit par contrainte (cf. 3.1.2). Par contre, les deux dirigeants et les vendeurs se sont

²⁰⁵ « Ça n'est pas comme Toulon. Chez Fraicheur d'Arles, Philippe y va tous les jours. Ce n'est pas la même approche. Là ils sont 15 alors que là-bas ils étaient plus de trente » (entretien, responsable comptabilité, 2012)

refusés d'abandonner leur clientèle des marchés tel que cela vient d'être énoncé. Ils souhaitent la conserver de par leur culture « carreau » et parce qu'ils ont conscience de l'image positive que cela peut apporter à leur entreprise.

Pour convaincre les parties prenantes internes et externes du bien-fondé de la construction de ce nouvel entrepôt éloigné du marché de gros, Marc et Philippe entament un travail important de communication. Marc organise de nombreuses réunions avec les salariés pour les rassurer en parallèle du journal de l'entreprise qui informe des avancements des travaux. **Cette campagne de communication se termine par l'organisation du Gala d'ouverture du nouvel entrepôt en invitant l'ensemble de leurs employés, clients et fournisseurs. L'objectif est de convaincre les plus réticents** (les clients indépendants et certains salariés) **qu'ils ont fait le bon choix en valorisant la modernité de leur outil.** L'impact de cet événement est encore bien plus important que les attentes de départ de Philippe et Marc avec la présence de plus de 1400 invités. Cet événement est gravé dans les mémoires de l'ensemble des invités : les membres d'Arosio évoquent le renforcement de leur engagement au sein d'Arosio tandis que les clients et fournisseurs sont impressionnés par la modernité de l'outil et réalisent à quel point l'activité de Gasc est structurée²⁰⁶.

« L'organisation de cette soirée mémorable où nous avons accueilli environ 1400 personnes pour l'inauguration officielle de notre entrepôt. Pas une seule fausse note et les témoignages de remerciements qui nous parviennent depuis, associent notre professionnalisme à la réussite de cette soirée. » (Journal mensuel, n°12, décembre 1999)

C'est à la suite de ce gala que l'entrepôt est utilisé comme symbole de leur professionnalisme. Pour l'activité carreau, tout d'abord, l'organisation de ce gala a été un élément déterminant pour convaincre les clients du marché de gros, non seulement de rester, mais de s'adapter au fonctionnement de Gasc (e.g. relation téléphonique et livraison, cf. 3.1.1.). **En ayant maintenu pratiquement l'ensemble des clients de l'activité carreau les membres d'Arosio peuvent continuer de jouer la carte du grossiste « traditionnel » tout en sortant de l'opacité négative qui colle à cette image – avec l'affichage transparent d'un outil moderne et structuré.**

Philippe s'inspire de la réussite du gala pour poursuivre cet affichage en profitant de chaque occasion (e.g. l'agrandissement de 2003, l'installation des viviers de 2005, le rachat de Printemps de Marseille) pour organiser des événements. Leur ampleur est moindre (eg les journées portes ouvertes autour d'un barbecue), mais ils permettent à chaque fois de mettre avant leurs outils et

²⁰⁶ Constat à partir des entretiens de deux clients et un fournisseur – en plus des interprétations par répondants Arosio.

leur transparence et de renforcer la relation de proximité entre les membres Aestus et leurs clients ou fournisseurs (observation, 25/04/2012).

L'affichage de cet outil se retrouve également en utilisant des dispositifs normés qui facilitent la reconnaissance de leur démarche en qualité. Ils participent par exemple à un concours qualité régional en 1999 et depuis plusieurs années, l'entrepôt est utilisé par la direction des services vétérinaires (DSV) pour effectuer leurs formations vétérinaires.

« Quand on a des contrôles c'est plutôt positif c'est des gens que l'on sollicite régulièrement. Que ce soit la DSV pour la marée dès que l'on reprend un entrepôt comme on vient de le faire systématiquement on les fait venir pour voir si c'est bien adapté. Ils sont des parties prenantes. D'ailleurs quand ils ont des examens à passer ils viennent chez nous. Oui il y a une collaboration étroite. Ils savent qu'on est carré » (entretien 2 Philippe, 2012)

En résumé, cet affichage sert à susciter des représentations positives concernant le bienfondé de leur activité face aux attentes de procédés transparents qui respectent les normes définies. Néanmoins, l'affichage d'un entrepôt n'est plus suffisant pour justifier leur rôle de garant de la qualité. Depuis 2007, les membres d'Arosio ont été contraints de remettre en cause leurs pratiques commerciales pour maintenir la qualité du service de distribution.

3.2.3. Remise en cause de la primauté au négoce pour consolider le service

En parallèle de cette transparence, la reconstruction se caractérise par le renforcement progressif de la logistique jusqu'à obtenir la remise en cause de la primauté traditionnelle du négoce. L'axe logistique qui était secondaire, devient aussi important que le commerce et il existe une vraie collaboration entre les deux équipes depuis la restructuration de 2007.

La première raison de cette restructuration, découle d'une mission d'audit pour évaluer la diversification complémentaire sur le transport tiers - confiée à Jérôme (cf. table 3) lors de son intégration dans le groupe en 2003. Le rapport final souligne un dysfonctionnement majeur lié à un problème de coordination et de prise en compte de la logistique dans le commerce, qui entraînent des pertes de qualité. Sa présentation aux deux dirigeants est un premier signal d'alarme concernant les problèmes de qualité de service avec une logistique désorganisée. A cette époque, Marc préfère ignorer ce rapport pour ne pas dégrader sa relation avec le directeur logistique et Philippe reste focalisé sur le commerce. Leur prise de conscience du problème se fera avec le conflit entre l'équipe commerciale et logistique.

- **Le conflit entre le commerce et la logistique à l'origine de la remise en cause.**

Les relations de rivalité entre l'équipe commerciale et la logistique ont toujours existé dans le

domaine des Gasc avec la suprématie du commerce. Toutefois la situation devient critique au sein d'Arosio au point que le conflit éclate entre les responsables de chaque équipe : Jérôme qui est devenu le responsable logistique, Fabien (en commerce marée) et David (en f&l). De par son passé de commercial, Jérôme est habitué à une position d'égal, il lui est donc difficile de supporter la relation avec Fabien et David qui le mettent naturellement à l'écart en raison de la « primauté au négoce » (cf. annexe 12). Le problème d'entente est aussi lié aux relations de pouvoir puisque l'arrivée de Jérôme, qui est proche de Marc et qui possède des compétences commerciales, pourraient menacer le projet de David et Fabien d'être un jour à la tête d'Arosio. Ces deux commerciaux refusent de collaborer avec Jérôme pour résoudre les dysfonctionnements en logistique pourtant liés au commerce (e.g. dépannages qui entraînent une charge de travail incontrôlable pour les préparateurs). **En conséquence, les tensions augmentent et se diffusent jusqu'à leurs équipes.** Elles s'accusent mutuellement des dysfonctionnements croissants : les préparateurs sont trop lents ou inattentifs à la qualité du produit selon les commerciaux et les commandes de détail des commerciaux engendrent une perte de contrôle selon les préparateurs.

→ cf. *verbatim du conflit en annexe n°12*

L'éclatement de ce conflit au grand jour en 2006 ajouté à la perte de résultats (avec le turnover des préparateurs et la baisse de la qualité) alertent Philippe et Marc de la situation. Ce dernier étant le plus expérimenté en logistique et disposant de l'audit de Jérôme effectué en 2003, conclut que le dysfonctionnement de la logistique est dû au manque de coordination avec le commerce. C'est donc en 2007 que les deux dirigeants, surtout Marc, remettent en question la primauté du commerce pour poursuivre la reconstruction en qualité de service.

- **La mise en place d'une logistique structurée et ses apports**

Une première étape préalable, sans qu'elle ne soit planifiée, a aidé à la restructuration de la dynamique logistique-commerciale. Il s'agit de la séparation de l'activité de logistique (et transport) en 2006, dans une entité distincte nommée Arosio Log en 2006. Son premier objectif était de développer l'activité de transport tiers (pour saturer les camions), mais elle s'avère finalement plus efficace pour améliorer la gestion de la distribution en ayant une meilleure visibilité des coûts de cette fonction (tandis que le transport tiers reste marginal).

Cette séparation permet à Marc de renforcer le constat – issu de l'audit – d'une déconnexion

entre le coût de distribution excessif et l'activité commerciale, et de pouvoir le prouver (par des chiffres) au reste des parties prenantes. Marc a besoin de l'adhésion de l'ensemble des membres (et particulièrement des commerciaux) pour remettre en cause la priorité du négoce. Avec l'aide de Laurent, le contrôleur de gestion (cf. Table 3), Marc déploie beaucoup d'efforts pour mettre en évidence le problème, l'expliquer et proposer une solution :

Table 17 Etapes pour convaincre du besoin de restructurer la dynamique commerciale selon les contraintes de distribution

Identification du problème	Organisation d'un sondage en interne où chaque membre doit évaluer le coût moyen par commande en ayant au préalable analysé ce coût moyen Communication du coût réel (à 50€) qui est largement supérieur aux estimations des employés, surtout des commerciaux.
Explication du problème	Explication des coûts de distribution excessifs liés aux dépannages (étendus à la RHD) et livraison pour des commandes inférieures à 50€ Effets négatifs supérieurs aux apports en service de proximité : avec la perte de rentabilité, charge excessive de travail pour l'équipe logistique à l'origine de la multiplication des erreurs (les préparateurs se retrouvent avec un nombre excessif de commandes, des camions partent presque à vide etc.). Illustration à partir des calculs de gestion effectués par Laurent pour convaincre les commerciaux par des outils « rationnels »
Solution	Prises de commandes autorisées pour un montant minimum de 50€ et jusqu'à 23h maximum. La dynamique du commerce dépend désormais de la logistique. Toutes initiatives du commercial impliquent de consulter la responsable logistique pour garantir la faisabilité du service : les tournées et dépannages doivent être validés. L'équipe logistique est renforcée (deux responsables intermédiaires pour soutenir la responsable logistique) et les chefs de préparation deviennent de vrais managers
« il a fallu prouver aux commerciaux, et on l'a fait avec Laurent, qu'on avait la tête dans le mur à cause justement de tous ces petits clients, style le restaurateur qu'on allait livrer cinq fois par semaine c'est comme ça qu'on a calculé un coût et on s'est rendu compte, que l'on perdait, je crois 800 000 € par an, avec tous nos petits clients » (entretien Marc, 2012)	

La deuxième partie de la solution est un élément majeur qui implique le contrôle de Lisa, la responsable logistique, sur l'activité commerciale de prospection et dépannage. Pour mettre en place cette démarche, Lisa a travaillé à la réorganisation de l'ensemble des tournées de manière à optimiser le remplissage des camions. Les premières réactions des commerciaux sont virulentes puisque ces nouvelles règles impliquent de remettre en cause le fonctionnement traditionnel de proximité et flexibilité. Ils ont « peur des remontés de leurs clients » selon Philippe (entretien 2, 2012). Leur adhésion est facilitée par l'implication de Philippe, qui reprend les outils de Laurent et les arguments de Marc en jouant de son affinité particulière avec les commerciaux. Les commerciaux reprennent ensuite le discours et les chiffres qui leurs ont été donnés pour convaincre leurs clients. En 2012, chacun joue un rôle pour préserver cette dynamique où le commerce n'a plus la priorité sur la logistique (e.g. rappels récurrents de Laurent par des tableaux

de bord, messages diffusés par Philippe dans le journal d'entreprise, contrôle des commerciaux par Lisa etc.).

La seconde étape plus tardive en 2010 - concerne l'amélioration de la communication entre les équipes pour travailler ensemble sur le taux d'erreur et de satisfaction suite au départ de Jérôme qui ne supporte plus la relation avec les commerciaux. Marc – pour qui la communication a toujours été au cœur de ses préoccupations (cf. Table 3) – décide alors d'imposer des réunions hebdomadaires entre la nouvelle responsable logistique Lisa et les deux responsables commerciaux en insistant sur leur position d'égal à égal. L'objectif étant de faire un point régulier des problèmes avant que les tensions n'apparaissent. Lisa joue un rôle clef pour conserver la communication avec David et Fabien puisque, pour en avoir été témoin, elle ne veut pas se trouver dans la même situation que Jérôme. Elle joue également un rôle actif pour faciliter la communication entre son équipe et les commerciaux avec le développement de nouveaux procédés (e.g. fonction relais du chef préparateur entre les préparateurs et commerciaux, tableaux d'anomalies sur les trois services). **Lisa se fait un fervent défenseur de deux principes pour conserver ce fonctionnement plus structuré : la communication et le coût logistique qui dirigent le commerce.**

Les membres d'Arosio ont ainsi renoncé à certains dispositifs de proximité (e.g. le dépannage limité et les horaires de livraison moins étendus) qui entraînent la perte de 120 clients en 2006/07 (entretien 3, Philippe 2012). **En contrepartie, ils ont amélioré leur compétence logistique** (e.g. méthode de gestion des coûts, compétence de l'équipe logistique)²⁰⁷ et plus largement leur résultat avec des tournées devenues rentables et de qualité (e.g. diminution des retours des clients et insatisfactions). Finalement, cette évolution a amélioré la fiabilité de la qualité et a contribué à sortir des représentations négatives des prix puisque le coût du service (qui justifie leur activité) est désormais mieux compris par les commerciaux et les clients.

Au final, l'ensemble de cette évolution sert à retrouver la confiance qui est un enjeu majeur pour Philippe parce qu'il fait défaut au métier de grossiste. Ils ont construit cette confiance à travers la mise en place simultanée de dispositifs modernes structurés et normés et d'une relation de proximité traditionnelle. Ces dispositifs permettent d'afficher la transparence aussi bien au niveau

²⁰⁷ D'autres éléments rentrent en compte dans l'amélioration de la logistique, avec les expériences passées de Jérôme en GD (e.g. cadencier) et Lisa en transport, mais le changement décrit est le plus significatif pour le maintien de la qualité de service.

national par l'homogénéisation des procédés qu'au niveau local par l'entrepôt moderne. Ils ont également permis de maintenir la qualité de la distribution en parvenant à dépasser la primauté donnée au commerce pour renforcer l'importance de la logistique.

3.3. Alternatives spécifiques pour renforcer la qualité de produit *atypique*

A l'instar du cas Poma, la reconstruction du groupe Arosio se caractérise par la mise en place d'alternatives spécifiques. Nous allons décrire la mise en place de ces deux alternatives qui servent à renforcer la justification de l'activité par une qualité du produit *atypique* qui, au-delà des fruits et légumes, s'étend aux produits de la mer.

3.3.1. *Activité d'expédition et mareyage pour promouvoir l'expertise produit*

Les membres d'Arosio n'échappent pas à la première réaction de la plupart des Gasc de remonter la filière pour conserver la GD en développant l'activité d'expédition. Le groupe Arosio, par contre, est l'un des seuls Gasc en f&l en 2012 à disposer de cette activité qui s'étend à l'exportation. Elle a été un élément décisif pour la pérennité de l'entreprise, selon les répondants, et elle reste une activité majeure du groupe. En 2011, le chiffre d'affaires de l'expédition-exportation (26,3 M€) est pratiquement égal celui de l'activité de Gasc en f&l (31,3M€) (source : document interne), avec 70% de ce chiffre réalisé par l'exportation au niveau européen.

- **L'essor de l'activité d'expédition-exportation de légumes**

Outre l'enjeu de la GD et les synergies de ressources et culturelles entre l'activité de Gasc et les activités en amont, le choix plus particulier de l'expédition découle d'une activité déjà existante issue de l'héritage familial de Philippe. Ses parents dans les années 70, avaient une petite société de transformation de tomates et d'expédition en parallèle de l'activité de Gasc en légumes. A l'époque, la transformation se faisait par les expéditeurs (cf. Orchade en 1.1.1), mais la mise en place des normes et règles sanitaires dans les années 90, liées à l'essor des légumes de 4-5^{èmes} gammes, a conduit à la structuration d'un métier industriel. C'est à cette période que les groupements de producteurs se forment à la suite des incitations de la communauté européenne (cf. CHP4, 1.1). Un groupement de Perpignan se rapproche de Philippe et lui demande de mettre aux normes sa station de transformation auquel cas, ils se proposent de lui racheter. L'objectif de ces producteurs est de pouvoir intégrer les producteurs locaux qui travaillent avec Philippe dans leur propre station de transformation, mais Philippe refuse de leur vendre. Pour des raisons d'attache familiale, il ne veut pas abandonner cette société et parvient à négocier l'intégration du

cadran de ce groupement en tant qu'expéditeur en échange de l'arrêt de la transformation. **Cet événement marque le démarrage de l'activité d'expédition alors que la plupart des expéditeurs, qui n'ont pas intégré un groupement, disparaissent.**

L'idée d'en faire une entité séparée résulte des relations de longue date de Philippe avec les représentants de Carrefour qui sont les premiers clients pour cette activité. Suite à la mise en place de leur plateforme, les représentants de Carrefour expliquent à Philippe leurs limites à pouvoir collaborer avec une entreprise Gasc qui est concurrente de leur centrale. Ils encouragent ainsi Philippe à créer une entité séparée qui devient « Cherveix » en 1994. Cette démarche permet de poursuivre l'activité mineure auprès de Carrefour que Philippe surnomme de « *boite aux lettres* » et qu'ils effectuent avec les moyens utilisés pour l'activité de Gasc.

« C'était Cherveix expédition, car je suis originaire d'un petit bled qui s'appelle Cherveix qui est un terroir de tomates. A l'époque j'avais une usine de transformation à destination plus particulièrement de l'Economique qui s'est vendu plus tard à Carrefour. On avait de très, très bonnes relations (...) ils nous ont dit « mais attendez, on peut plus travailler avec toi car [la direction Carrefour] nous dit « il nous concurrence en livrant directement nos magasins » Donc à l'époque ces gens-là m'ont dit « faudrait que tu montes une autre structure dans laquelle t'apparaît pas... on s'en fout...et nous on dira...' » (entretien 2, Philippe, 2012)

Cette activité devient ensuite une réponse à la platformisation sous l'initiative de David. Il a été recruté en 1995 en tant que commercial pour son portefeuille Gasc, mais il fait part à Philippe de sa motivation pour développer l'expédition (parce qu'elle représente un atout pour se rapprocher de la GD). En raison du positionnement existant auprès du groupement de producteurs et de l'enseigne Carrefour, Philippe reçoit favorablement la proposition de David. Il choisit de développer cette activité au moment où, à l'inverse, Orchade l'arrête en la considérant comme un métier sans avenir.

- **La mise en place et les apports de l'expédition puis du mareyage**

Le développement de l'activité d'expédition a lieu en 1995 dans une entité séparée gérée par David avec l'intégration au cadran du groupement de producteurs de Perpignan et la vente de quelques produits pour le compte de Carrefour. David bricole la première année, mais il se retrouve rapidement dépassé lorsque les perspectives d'avenir en exportation apparaissent alors qu'il n'a jamais effectué de mise en marché auparavant.

Philippe décide alors d'embaucher un véritable spécialiste un an après, qui dispose à la fois des compétences et des contacts. L'ensemble des répondants s'accordent pour mettre au crédit de Valéry l'essor de cette activité. L'expérience et le réseau de contacts de Valéry en exportation

auprès de l'Allemagne permet de passer à l'échelle européenne. L'intervention de Valéry marque la seconde phase de développement avec l'ouverture à l'exportation. Valéry profite d'avoir doublé le chiffre d'affaires pour poursuivre avec :

- **La création d'une marque propre "Top Tomates"** en s'appuyant sur le groupement de producteurs de Perpignan et en collaboration avec le responsable marketing d'Aestus²⁰⁸ ;
- **Le recrutement de deux spécialistes** supplémentaires pour le déploiement ;
- **Le rachat d'une entreprise d'expédition pour les industriels** « Primeurs de Méditerranée » en 2000

« Il a fallu en embaucher deux plutôt qu'un, je me suis gratté la tête, posé la question et c'est [Philippe] qui a validé en disant 'c'est une opportunité, cela ne se reproduira peut-être jamais'. [François], c'est lui qui me l'a vendu » (entretien, Valéry, 2012)

Les deux derniers investissements sont liés puisque le rachat de Primeurs de Méditerranée (PDM) a permis de recruter son propriétaire – qui avait des difficultés financières (et inversement son recrutement était sous condition du rachat de la structure). En réalité, cet investissement a été encouragé par Philippe plus que Valéry (cf. verbatim ci-dessus) pour pouvoir sécuriser leur activité de deux manières :

→ *Premièrement, le recrutement de François, le responsable de PDM, permet de développer l'activité d'expédition industrielle dans laquelle il est spécialisé* (pour les légumes de l'industrie agroalimentaire française et européenne essentiellement). Cette activité pour les industriels se fait sur des volumes plus importants que pour les clients traditionnels et surtout, avec des contrats tripartis (entre le client industriel, les producteurs et le metteur en marché) qui pérennisent l'activité.

→ *Deuxièmement, le rachat de PDM - dont le nom est repris pour remplacer celui de Cherveix – leur offre un pouvoir de négociation pour rentrer au cadran avec le premier groupement de France « les Maraîchers de France ».* Philippe dispose d'un nouveau réseau de producteurs indépendants avec qui ils ont l'exclusivité, en plus du potentiel de développement particulier auprès des membres (Gasc) Aestus. Il utilise ces deux atouts pour négocier l'intégration du marché au cadran des « Maraîchers de France ». **Cette entrée marque la troisième phase de développement sécurisé de l'activité d'expédition (après le premier bricolage puis l'essor en exportation avec Valéry) - qui a et qui continue de contribuer au développement de l'activité de Gasc.**

²⁰⁸Le développement auprès de ces Gasc reste limité comparé au développement à l'étranger et auprès des centrales grâce à la formation d'une équipe d'experts

- **Les contributions d'une activité en amont déployée aux produits de la mer**

Tel qu'évoqué, l'activité d'expédition s'effectue dans une entité séparée à celle de Gasc f&l. En réalité, les deux activités se réalisent dans les mêmes locaux²⁰⁹ mais formellement, elles portent un nom d'enseigne différent et les clients ne sont pas toujours informés de leur lien. Ce dispositif a permis de la dissocier de l'activité de Gasc pour éviter les conflits lorsque les principaux clients en expédition (les centrales d'achats) sont aussi les concurrents d'Arosio en tant que grossiste. Cela n'est donc pas pour favoriser la proximité entre les magasins et l'activité de Gasc en f&l que cette activité a été développée (à la différence du groupe Poma en prestation logistique). Pour autant, le développement de l'expédition bénéficie à l'activité de Gasc en f&l de trois manières :

1. *Elle est une pépite financière pour le groupe* pour investir de nouveaux moyens dans l'activité Gasc ;
2. *Elle facilite l'approvisionnement en produits locaux* en disposant de prix préférentiels et de marques (e.g. marque Top Tomates et la Marque Maraichers de France très réputée) ;
3. *Elle symbolise l'expertise produit d'Arosio* en affichant la position en amont vis-à-vis des producteurs, clients (hors magasins) et d'autres parties prenantes externes (e.g. collectivités).

Les deux derniers sont les apports majeurs indissociables l'un de l'autre pour justifier un approvisionnement de qualité et une image d'expert en tant que Gasc f&l. C'est en raison de ces effets bénéfiques que Philippe et Fabien décident de reproduire ce modèle pour les produits de la mer en développant l'activité de mareyage.

L'affichage d'une image d'expert dans les produits de la mer est d'autant plus important pour gagner la confiance des acteurs de la marée qu'Arosio est connu localement en tant que spécialiste des f&l. Le développement de l'expertise mareyage démarre avec le recrutement d'experts de mareyage au sein de l'activité de Gasc, en attendant de trouver une opportunité de rachat. Celle-ci a lieu en 2008²¹⁰ et fonctionne avec le même modèle qu'en expédition : une filiale indépendante qui dispose d'une marque enseigne distincte « Fraicheur de Méditerranée ».

Cette nouvelle filiale marée offre les avantages similaires à l'expédition pour les produits de la mer avec l'image d'expert et d'approvisionnement local. Cette implantation en mareyage renforce le développement des produits de la mer dans un domaine où le groupe Arosio est parvenu à se faire reconnaître en tant que « professionnel » des produits de la mer.

²⁰⁹ Les commerciaux peuvent se côtoyer chaque jour et les responsables travaillent en équipe au sein du comité de direction

²¹⁰ Le choix de racheter une entreprise sur le Port Saint Louis près d'Arles, dépend plus particulièrement de l'attache familiale des deux personnages Philippe et Fabien, qui ont grandi dans ce village et de la zone touristique impliquant une restauration dense.

3.3.2. Spécificité en marée : reconnaissance d'une expertise multi-produits pour la RHD

Arosio est l'un des rares grossistes dont l'activité dans le domaine de la marée est aussi importante que dans celui des f&l, avec une équipe de 7 commerciaux en son sein, équivalente à celle des f&l (e.g. contre 3 seulement chez Poma) et la filiale Fraicheur de Méditerranée. La taille de cette équipe est à l'image des résultats de plus en plus équivalents aux f&l et de sa reconnaissance, qui est désormais largement établie dans le domaine de la marée²¹¹. Outre l'initiative en mareyage, l'activité de Gasc en produits de la mer **prend un véritable essor avec l'installation des viviers en 2003-2004. Cet équipement permet de conserver une fraîcheur des crustacés depuis leur pêche jusqu'à la livraison au client. Cette alternative des viviers est unique parmi les Gasc, voire même les mareyeurs.**

- **Origine de la marée et de l'alternative unique en viviers**

La diversification en produit de la mer a émergé d'une réflexion collective des membres d'Aestus après avoir observé le leader Orchade. La différence est de l'avoir conçue pour la restauration collective plutôt que pour la GD. Si la réflexion est collective, **Philippe n'en est pas moins à l'origine en organisant des visites avec des collègues pour les convaincre et en étant le premier membre Aestus à se lancer en 1998.** La première motivation de Philippe est personnelle puisqu'il a grandi en bord de mer dans une famille au cœur marin. La seconde motivation est liée à l'encouragement des vétérinaires qui évoquent le besoin de leur activité structurée en marée et qui permettent ainsi à Marc d'être rassuré et d'adhérer.

« Le service vétérinaire qui nous avait dit : 'si vous vous lancez là-dedans, vous allez faire mal parce que dans les fruits et légumes vous êtes beaucoup plus rigides au point de vue normes' » (entretien Marc, 2012)

En ce qui concerne les viviers, c'est Fabien qui est à l'origine de cette initiative. Il cherche un moyen de renforcer leur image de professionnel²¹² et d'afficher leur professionnalisme, avec l'ambition de développer une innovation commerciale. L'idée des viviers émerge de son expérience passée (à la tête de sa propre entreprise, puis au sein d'Orchade - cf Table 3 -) qui lui a fait découvrir le fonctionnement des viviers en Espagne. L'idée se concrétise lorsqu'il voit des camions-viviers s'arrêter fréquemment dans la partie de l'entrepôt qui a été louée à un transporteur (entretien, logistique 5, 2012).

²¹¹ En 2012, les produits de la mer font un CA qui représente 50% de celui des f&l (source interne : TBF de 2012). Alors qu'en 2005, les produits de la mer ne représentaient que 17% du CA des f&l (4.3 et 25.5 millions d'€, source interne : TBF de 2005)

²¹² « A l'époque fallait bien se légitimer. Qu'est qui pouvait faire de nous des poissonniers ? Il fallait d'autres cartes en main » (Fabien 2012)

- **La mise en place de la marée par une équipe de spécialiste du produit**

Initialement, Philippe voulait démarrer l'activité marée en rachetant une société spécialisée dans le domaine. Il dépose en 1998 une offre au Tribunal du commerce pour le rachat de l'ancien leader des produits de la mer. Elle est refusée sans doute, selon Philippe, parce que le juge n'estimait pas crédible la reprise d'une telle affaire par un grossiste en f&l. Philippe ne s'arrête pas là et décide de développer cette activité en interne.

Philippe embauche alors une spécialiste Gasc de la mer qui a été formée par le groupe Orchade (cf. Table 3). Stéphanie a tout à bâtir. Elle s'occupe à la fois de la préparation logistique et à la fois du commerce en ne disposant que de moyens logistiques bricolés. Par exemple, ils sont obligés d'emprunter les frigos d'un poissonnier à 3km du marché de gros, puisque le déménagement n'aura lieu qu'un an plus tard et qu'ils sont déjà trop à l'étroit pour les f&l. Au même titre qu'elle n'a pas de contact avec les clients de la région et part ainsi d'un portefeuille vierge en s'aidant des contacts des commerciaux en f&l.

Stéphanie va également s'approprier le système qualité déjà structuré dans l'activité f&l suite aux conseils de Philippe, qui lui-même s'appuie sur la remarque précédente des vétérinaires à propos du manque de structure des acteurs de marée et l'intérêt de leur présence pour y remédier. Ce dispositif pour répondre aux attentes en hygiène et qualité du service de distribution combinées aux compétences de ce spécialiste Gasc en marée, entraîne un développement plus rapidement que prévu auprès de la RHD commerciale et des magasins, plutôt que de la restauration collective.

Le développement est tel qu'ils passent d'une à 4 personnes en moins d'un an. Stéphanie se libère de la préparation en disposant de deux préparateurs et se voit renforcée pour le commercial avec le recrutement de Fabien. Il a un profil de spécialiste du métier formé par Orchade semblable à celui de Stéphanie. Pour autant, les deux commerciaux ne s'entendent pas sur la manière de développer le commerce au point que leur relation conflictuelle provoque le départ de Stéphanie. Malgré la perte d'un spécialiste, la croissance se poursuit jusqu'à atteindre 17% du CA des f&l en 2005, en ayant accentué le discours commercial basée sur l'expertise produit.

Fabien, à l'initiative de cette politique, recrute des spécialistes des produits de la mer²¹³ qui sont tous d'anciens mareyeurs reconnus dans ce domaine, à partir de ses contacts ou ceux de

²¹³ A l'oppose des tentatives de développement en produits laitiers et fleurs et plantes dont les résultats restent modestes en raison du manque de commerciaux spécialistes de ces produits selon les répondants.

Philippe²¹⁴. Cela permet d'afficher le professionnalisme du groupe, en plus d'augmenter les ventes en utilisant leurs portefeuilles clients. D'autre part, l'intérêt est de renforcer l'expertise en approvisionnement et d'effectuer une partie des achats en criée. Fabien a pour objectif de s'approvisionner le plus en amont de la filière de manière à mieux contrôler la qualité du produit. Cette politique est renforcée avec le rachat de Fraîcheurs de Méditerranée en 2005, qui permet de renforcer l'achat en criée. Puis la recherche de partenaire le plus en amont possible se renforce avec la refonte commerciale de 2007 (cf. 3.1.3). Tout ceci va permettre à Arosio de se positionner parmi les professionnels des produits de la mer, mais c'est avec l'installation des viviers qu'elle devient la plus atypique.

« [Orchade] Ils passent par un mareyeur. Nous on a sauté l'étape et on a souhaité être le plus proche possible de la production, de la pêche, la capture. On n'est pas pêcheur mais il n'y a pas ou peu d'intermédiaires. (...) on fait différemment, même sur du saumon. Normalement, jusqu'ici en France, le filet de saumon était transformé en France. On achetait de la matière première en Norvège, cela venait à Boulogne-sur-Mer où c'était fileté. Entre le moment où c'est abattu et le moment où c'est à Boulogne-sur-Mer, il peut se passer entre trois à six jours, et nous, on s'est dit « Non, pour qu'un filet soit beau et bon, il faut que le produit soit transformé le plus vite possible. Donc une des fermes en Norvège que l'on est allé voir, on leur a dit » (entretien Fabien, 2012)

- **La mise en place des viviers pour une reconnaissance unique avec la restauration**

Pour le développement des viviers, l'étape principale et la plus difficile pour Fabien, consiste à trouver les pêcheurs partenaires, alors que les pêcheurs français refusent ce procédé jugé trop coûteux. Fabien part à la rencontre de pêcheurs qui utilisent déjà la méthode des viviers, les plus proches se trouvant en Ecosse. Il se fait accompagner par sa collègue Jane dans un premier temps pour évaluer leur méthode puis tenter de les convaincre. Les pêcheurs acceptent de devenir partenaire grâce au support offert par Aestus avec le paiement en garantie ducroire. Il emmène ensuite Philippe et Marc pour leur prouver l'intérêt d'aller jusqu'en Ecosse et d'investir dans l'ensemble du dispositif (installations de viviers dans les bateaux, camions et l'entrepôt) malgré le coût élevé, puisqu'il offre une qualité unique des crustacés. Ce voyage permet de dépasser les premières réticences de Marc et de donner « carte blanche » à Fabien (cf. verbatim suivant). Il démarre avec les langoustines qui **sont vendues sous la marque Lobco en 2004 en s'inspirant de la réussite de la marque Minet pour un signal fort de la qualité gustative.**

Quelques mois plus tard, cette marque fait l'objet d'un coup de pub inattendu lorsque le conseiller du chef étoilé Ducasse entend parler de ces viviers (suite à un article paru pour le lancement) et fait d'Arosio le partenaire officiel du Chef étoilé pour les langoustines LobCo. Ce

²¹⁴ Philippe recrute Jane, une amie d'enfance également mareyeur depuis plus de 20 ans.

partenariat inattendu conduit à l'essor de l'activité moins de 6 mois après son lancement. Les demandes des chefs étoilés explosent au-delà des frontières hexagonales, à tel point que Fabien, ne pouvant tous les servir est obligé de « sélectionner » ses clients. Ce prestige se poursuit encore en 2012.

« Le 7 avril, notre société a eu l'honneur d'être invitée à participer au premier marché « de saison d'Alain Ducasse » au Plaza Athénée à Paris. Celui-ci souhaitait présenter à la presse « certains de ses fournisseurs d'exception » dont nous faisons partie. La presse nationale et internationale s'est passionnée pour nos produits (Le Figaro, Paris Match, Hérald Tribune, Le Point, Le Nouvel Observateur, VSD, l'Hôtellerie....). Nous avons pris aussi de nombreux contacts avec d'autres restaurants gastronomiques comme El Bulli à Barcelone, Le Benoit, Le (...) les cuisines de l'assemblée nationale, l'ambassade du Brésil » (Journal mensuel, Avril, 2009, Arosio)

Le volume effectué avec ce type de clients reste confidentiel, mais leur valeur symbolique est majeure pour afficher Arosio comme le partenaire de la gastronomie européenne qui « sublime le produit naturel » (la norme de la nouvelle cuisine). Cette représentation positive a un effet significatif sur la confiance accordée par la restauration commerciale, qui est la clientèle la plus réceptive, permettant ensuite de faire rentrer plus facilement les f&l grâce aux nouveaux binômes de vente.

En somme, cette alternative unique parmi les intermédiaires leur permet de se déployer plus fortement auprès de la restauration commerciale, qui est la clientèle la plus difficile à atteindre pour les Gasc en f&l. Elle permet plus largement de justifier leur rôle de professionnel pour la qualité dans les produits de la mer. Cette position se renforce par la suite, en déclinant ce modèle avec d'autres crustacés puis en cherchant de nouveaux procédés pour obtenir une fraîcheur particulière avec d'autres produits (e.g. les saumons plus frais en ayant confectionné un nouveau procédé de filetage avec une ferme en Norvège dans le verbatim précédent). Au final, cette alternative spécifique est devenue un élément essentiel, au côté des agrumes Minet, pour renforcer le rôle de garant de la qualité par des produits au goût à part.

« Je lui ai vendu un projet en lui disant je veux des viviers avec un budget pour pouvoir trouver la marchandise (...) et il m'a dit 'Banco'. Donc je suis parti en Écosse, on a construit des viviers et aujourd'hui on est les premiers faiseurs en Europe de langoustines vivantes et on est les seuls à avoir un process pour les tenir vivante 48 heures (...) c'est un process de folie, c'est un travail de titan, on est les seuls à le faire. Mon premier client s'appelle Alain Ducasse, et mon deuxième Paul Bocuse » (entretien Fabien, 2012).

3.3.2. La communication particulière pour montrer la qualité de produit et conserver la proximité

Pour finir, il convient de mettre en évidence les moyens de communication déployés pour afficher ces alternatives et le rôle de garant de la qualité.

- **La communication au-delà du B to B à travers le groupement**

En profitant du support de la structure centrale du groupement Aestus, les membres d'Arosio bénéficient de ses outils de communication. Ces derniers sont particuliers puisqu'ils sont nombreux et qu'ils se déploient au-delà des parties prenantes du B to B (auprès des parents, écoles, collectivités etc.) - dans un métier de Gasc où la culture marketing reste limitée. Par exemple, la marque « Appétit Frais », qui dispose du slogan « *Pratique et Malin* » en référence au besoin de praticité dispose également du message sur le gustatif et nutritionnel, vise le grand public plutôt que les acteurs du B to B :

« Les fruits apportent de nombreux nutriments essentiels à notre équilibre (...) Reste seulement à apprendre à nos enfants à en apprécier toutes les saveurs. Aestus sélectionne minutieusement les fruits qui intègrent la gamme « Appétit Frais » (...) mieux adaptés à l'appétit et aux désirs des enfants. » (Site internet spécifique à cette marque)

Le groupement développe un site internet dédié à cette marque et il met en place un partenariat avec la ligue contre le cancer. Le discours du président de cette association, Le Professeur Henri Pujol, est affiché pour promouvoir les f&l sur la dimension santé, déclarant qu'Appétit Frais et sa boîte à fruit « *répond pleinement au Programme National Nutrition Santé* » (cf annexe 13). « Appétit Frais » devient la marque sponsor de deux jeunes lors d'un rallye humanitaire. La diffusion de cette marque et de son message, repose également sur des outils qui visent directement les enfants et leurs parents. Par exemple :

- La création d'une boîte à fruits « *pratique* » offerte à l'achat, pour apporter les fruits achetés à l'école
- Les affiches exposées dans les écoles, publicités insérées dans des magazines destinés aux parents.

Ces outils de communication et d'autres encore (e.g. bulletins d'informations) se déploient pour d'autres produits dont les marques propres d'Arosio les plus importantes, Minet, LobCo et Top Tomates. Ils permettent de faire connaître leur rôle pour la qualité à l'échelle nationale et au-delà du B to B*.

- **Une communication diffusée au niveau local par des évènements « phares » et « intimistes »**

La spécificité au niveau de la communication des marques se retrouve également dans les actions particulières au sein d'Arosio qui sont principalement basées sur l'intimité de la relation avec les partenaires en prolongement des activités de mécénat. Par exemple, Philippe qui est passionné des courses de bateau achète un bateau au nom de l'entreprise et participe à la route du rhum. Il invite l'ensemble des clients, fournisseurs et employés à venir célébrer la participation à cette course. Il s'agit d'un évènement marquant selon Fabien, qui attire près de 2000 personnes au lieu des 400 attendues, pour partager un moment convivial en dehors du cadre du business. Le but, selon Fabien est de montrer qu'ils ne sont « *pas que des marchands et qu'il y a un côté relationnel et festif autour de la voile* » (entretien Fabien, Arosio, 2012) en partageant un souvenir particulier avec les employés, clients, fournisseurs. C'était aussi l'occasion de promouvoir leurs marques phares (Minet et Lobco) qui sont aussi mises en avant au travers de la presse spécialisée puisque pratiquement l'ensemble des articles les concernant, mentionnent la marque Minet même lorsque le sujet principal est différent. (Cheron, *Journal Bretagne économique*, n°200, p. 28, mai 2010)

« (...) un credo : le partenariat. Celui-ci s'exprime depuis 25 ans avec un producteur espagnol pour les oranges 'Minet'. 'Avec la crise, alors que les produits basiques ont stagné, la marque a vu ses ventes augmenter souligne David, acheteur (...) le groupement de grossistes indépendants qui, chacun dans leur région, ont noué avec les fournisseurs des liens dont profite Aestus. C'est ainsi qu'a été créée la marque "Appetit Frais" »

Au final, ces moyens de communication sont un élément important pour améliorer la représentation du rôle des grossistes en tant que garant de la qualité auprès des parties prenantes du B to B et au-delà. Ce rôle, les membres d'Arosio l'ont construit aussi bien pour les magasins que la restauration. Ils répondent aux intérêts des magasins et des centrales à partir d'une complémentarité pour fournir des marques de produits avec une qualité gustative particulière. Cette qualité à part sert également les intérêts de la RHD dont les attentes du produit « rare » sont particulièrement importantes avec la nouvelle cuisine. Elle sert également les intérêts des fournisseurs qui trouvent leur compte, selon Philippe grâce à une diffusion plus large et positive de leurs produits par les marques et les visites de leurs clients. Ces visites au même titre que l'implantation en mareyage & en expédition sont des éléments particuliers au groupe Arosio pour symboliser leur expertise de spécialiste du produit. De même que les visites de l'entrepôt servent à obtenir la reconnaissance d'une activité moderne et conforme aux procédés normés.

Cette structuration ne signifie pas que l'entreprise a perdu de son âme traditionnelle puisqu'au contraire, les membres d'Arosio sont parvenus à construire une réponse combinant modernité et innovation avec le maintien des traditions. Cette dynamique avec des innovations commerciales pour la qualité de tous les produits (en allant de la 4^{ème} gamme jusqu'aux produits de la mer) et la proximité relationnelle semble d'autant plus étonnante en considération de sa position de suiveur aussi bien local que national. En RHD comme en magasins (témoignages de deux clients), les clients historiques d'Arosio, qui ont été rencontrés, continuent de le suivre par reconnaissance de la qualité.

Synthèse du chapitre 5 :

L'objectif de ce chapitre était de décrire de manière approfondie la mise en place des constructions spécifiques du rôle de Gasc en qualité pour maintenir la survie organisationnelle. Trois réponses particulières sont mises en évidence dans ce chapitre :

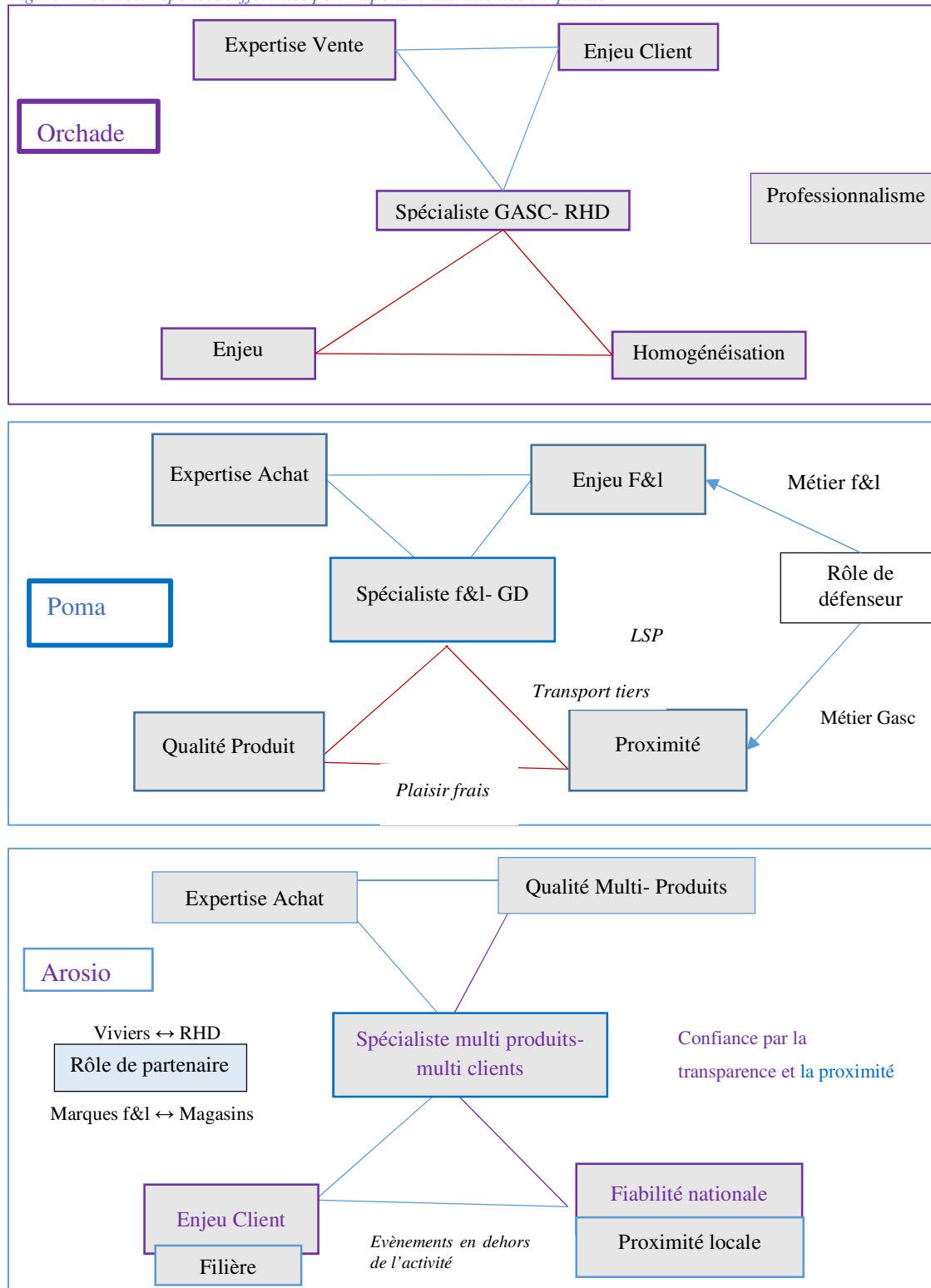
→ *Le premier modèle d'Orchade se distingue par une réponse en Gasc 100% RHD* pour leur offrir une qualité robuste au niveau national. Malgré les mimétismes sur une partie de leurs initiatives, Orchade est le seul Gasc en f&l qui dispose de branches multiples dans le métier de Gasc, en ayant tiré un trait sur la spécificité des f&l. Cette spécificité permet d'afficher leur savoir-faire de distributeur. La réponse « 100% RHD » est également particulière puisqu'elle implique de renoncer à l'enjeu de la GD. La *Figure 5* met en rapport la **recherche de professionnalisme** avec la focale sur la fiabilité et l'homogénéité du service et la connaissance du client pour apparaître tel des professionnels face à la restauration. La réponse construite au sein d'Orchade est la plus orientée vers les normes de sécurité & d'hygiène et les attentes en restauration. Ce modèle affiche ainsi la fiabilité et l'expertise de distributeur tout en étant conforme aux attentes en qualité de produit et partiellement de proximité.

→ *Le second modèle est pratiquement opposé à Orchade puisqu'il sert à afficher un rôle de spécialiste f&l* (versus le savoir-faire de Gasc) pour une qualité en proximité (versus la robustesse) avec le maintien prioritaire de l'enjeu GD. Nous avons décrit la construction de cette réponse qui renforce les pratiques traditionnelles tout en s'appuyant sur les évolutions du contexte avec des alternatives originales. Le transport tiers répond au besoin de proximité tout en affichant le professionnalisme pour la qualité du service de distribution ; l'atelier Plaisir'frais conserve également la proximité du service (sur mesure), tout en répondant aux nouvelles attentes vis-à-vis du produit (praticité et authenticité). Cette réponse est liée aux attentes spécifiques aux f&l (retour du local ; du gustatif et le besoin de praticité) plutôt que spécifiquement à la RHD. La [Figure 5](#) met en rapport la volonté de défendre la filière f&l et le métier de Gasc avec la construction d'une expertise des f&l et le rôle de proximité pour justifier davantage la qualité tout en étant conforme aux attentes de fiabilité et d'évolution en RHD.

→ *Le troisième modèle est une alternative à l'intersection des deux autres cas.* La [Figure 5](#) montre une reconstruction à la fois par la fiabilité et à la fois à la proximité relationnelle. Elle montre également une reconstruction du rôle de partenaire des magasins (avec l'alternative des marques), tout en développant celui auprès de la restauration (avec l'alternative des viviers). La recherche de confiance a conduit à construire des alternatives par la qualité gustative unique tout en conservant des relations intimes et transparentes. Au final ce modèle particulier est un modèle dynamique et équilibré avec les enjeux GD – RHD et les pratiques modernes et traditionnelles.

Ces trois volontés affichées sont représentées dans la Figure 4 qui traduit des stratégies institutionnelles (Lawrence, 1999) différentes pour répondre aux mêmes évolutions institutionnelles liées à la qualité (cf. CHP4, 2.1).

Figure 5 Les trois réponses différentes pour répondre aux attentes en qualité



Chapitre 6. Explication des modèles spécifiques par les ressources mobilisées

L'objectif de ce chapitre est d'expliquer la spécificité des modèles qui viennent d'être décrits à partir des ressources mobilisées. En d'autres termes, il s'agit de répondre à la seconde partie de la question de recherche : Comment les grossistes ont-ils mobilisé leurs ressources pour maintenir leur activité d'intermédiaire par des réponses spécifiques ? Quelles sont les origines de ces choix de mobilisations de ressources spécifiques.

Le chapitre 2 présente et justifie l'intérêt d'explorer les actions à partir de cette notion en reprenant l'approche de Sewell (1992). Les ressources sont au centre de cette approche et définies comme les «capacités transformatives employées comme pouvoir au cours des interactions sociales quotidiennes » (p. 10, 1992). L'approche duale de Sewell (1992) offre une perspective dynamique des ressources reliées à l'environnement institutionnel puisqu'elles sont mobilisées en conséquence des schémas culturels et viennent les modifier. Ces dynamiques seront regardées avec les portefeuilles institutionnels (Viale, 2008) constitués pour chaque cas. Il s'agira de comparer les différences dans ces constitutions en partant d'une même base de portefeuille - capital économique, culturel, social et symbolique - présentée en chapitre 2. Les résultats des portefeuilles institutionnels de chaque cas sont synthétisés dans les schémas suivants et présentés dans la première section qui concerne le « comment » les ressources sont mobilisées.

Le « pourquoi » de ces constitutions différentes du portefeuille institutionnel est expliqué dans une seconde section à partir de la dualité au niveau des habitus. L'approche de Sewell (1992) reprend en effet la notion des habitus de Bourdieu (1977, 1980) pour affiner la dualité entre les ressources et les schémas culturels. Cette perspective présentée dans le cadre conceptuel en chapitre 2 est reprise dans l'analyse de l'origine des choix de mobilisation des ressources. Nous verrons dans une seconde section les résultats de cette analyse mettant en avant les effets de l'expérience sur l'engagement émotionnel et cognitif vis-à-vis des schémas culturels qui expliquent les interprétations différentes pour mobiliser des ressources similaires et, plus largement, expliquent les choix de tactiques différents. La dernière section servira à relier ces choix au processus de mobilisation des ressources à partir de deux mécanismes : le bricolage et les tactiques du leader institutionnel.

1. Explication du « comment » avec les différences de mobilisation des ressources

1.1. Comparaison des différences par les portefeuilles institutionnels

1.1.1. Distinctions par ressources commerciales mobilisées en rupture ou en maintien des schémas traditionnels

- **Spécificités des ressources commerciales d'Orchade : mobilisation en rupture totale avec les schémas traditionnels.**

Le but de cette section est de décrire les différences de mobilisation des ressources entre les cas face aux remises en cause et pressions institutionnelles similaires. Ces différences sont tout d'abord mises en évidence à partir de la dualité entre les schémas culturels²¹⁵ et les portefeuilles de ressources de chacun des cas correspondant au modèle final présenté dans le chapitre précédent. Celui-ci a servi à décrire la reconstruction d'Orchade avec un modèle de spécialiste Gasc en «100% RHD » qui traduit le renoncement à l'enjeu de la grande distribution et celui d'être un spécialiste des fruits et légumes. **Ce choix de réponse implique alors la constitution d'un portefeuille de ressources en rupture avec les schémas traditionnels.** Cette mobilisation des ressources contraste avec les cas suiveurs. Ce contraste s'observe tout d'abord avec la mobilisation des ressources commerciales en rupture avec:

→ *Le schéma de l'acheteur héros lorsque les acheteurs ne font plus de vente* et que les ressources ventes deviennent plus importantes en offrant par exemple de nouvelles responsabilités aux télévendeurs (vs. preneurs de commandes). Dans les cas suiveurs, les acheteurs restent les responsables commerciaux et il n'y a ni distinction entre les télévendeurs & chefs de secteurs, ni formation privilégiée pour l'expertise vente.

→ *La culture « GMS »* en déplaçant les ressources critiques²¹⁶ en restauration avec le décuplement des forces commerciales en restauration et le renforcement d'outils et de formations pour l'expertise en RHD. En contraste, les vendeurs en magasins restent importants dans les cas suiveurs.

→ *La passion du produit et l'enjeu f&l* en modifiant l'importance de la connaissance produit qui ne dépend plus de la passion mais de la connaissance culinaire et en mettant en place une connaissance multi-produits avec la fusion des équipes de vente en f&l et produits de la mer. Les cas suiveurs ne renoncent pas à la « passion » des f&l pour l'expertise produit et elle n'est pas

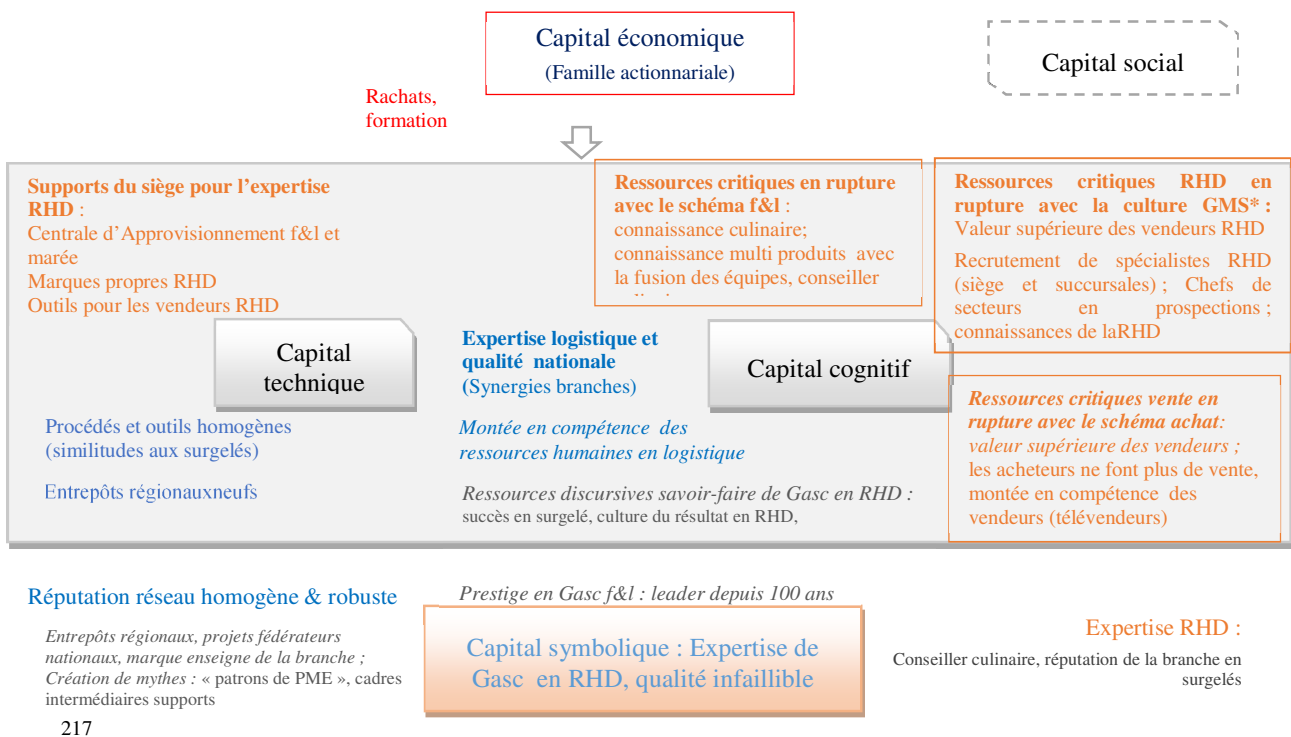
²¹⁵ Il s'agit des règles de la vie sociale qui, au-delà du prescrit, comprennent les schémas conscients, métaphores ou hypothèses présumées. Il s'agit des outils de pensées, scénarios, principes d'actions ou de geste, normes, déontologie (Sewell, 1992)

²¹⁶ Les ressources déterminantes vis-à-vis des pressions institutionnelles, Lawrence, 1999

non plus reliée à la connaissance culinaire. Par exemple, il n'y a pas de conseiller culinaire et il est inconcevable de fusionner les équipes f&l et marée, ce qui serait du point de vue des suiveurs synonyme de perte de l'expertise produit.

Au final, la mobilisation des ressources d'Orchade est spécifique parce qu'elle va le plus loin dans la rupture avec les enjeux GD et f&l et par suite, avec les schémas traditionnels. Cette rupture se traduit par la spécialisation des vendeurs en RHD avec leur montée en compétences par rapport à l'achat et le développement d'une connaissance culinaire et multi produits.

Figure 6 Portefeuille Institutionnel Orchade



• Spécificités dans les mobilisations de ressources commerciales entre suiveurs

Les deux cas suiveurs se rejoignent par une mobilisation de l'enjeu *GD* et l'expertise produit-f&l. Néanmoins la comparaison de leurs portefeuilles montre des différences dans la manière de répondre à ces enjeux : (cf. comparaison des Figure 7 et Figure 8)

→ Pour atteindre l'expertise f&l à partir des activités en amont du métier de Gasc, les portefeuilles montrent des différences d'utilisations. Ces activités servent uniquement de symbole

²¹⁷ Dans la Figure : en orange les ressources liées au commerce et à la qualité du produit ; en bleu les ressources liées à la logistique et à la qualité du service « robuste »

au cas Poma et de moyens de diffusion des ressources discursives à Patrick alors que les membres d'Arosio s'en servent pour l'approvisionnement réel des produits locaux avec le meilleur contrôle de la qualité. Tout comme l'expertise f&l au sein de Poma est symbolisé par la compétence atypique de Gérard à partir d'un réseau large de fournisseurs tandis qu'il s'agit des marques propres au sein d'Arosio à partir d'un réseau limité de fournisseurs partenaires.

→ *Pour l'enjeu des magasins*, les membres de Poma ont choisi de conserver un raisonnement traditionnel où les vendeurs magasins sont les ressources commerciales critiques alors que ceux en restauration ne sont que des « preneurs de commande » (cf. annexe 10). Au sein d'Arosio, il y a une prise d'importance des vendeurs en restauration qui ont une valeur équivalente aux commerciaux en GMS avec la montée d'une culture RHD (cf. CHP5). Les recrutements augmentent avec la nouvelle activité de prospection (dédiée à la RHD). D'autre part, le déploiement en magasins est différent avec la particularité de servir les centrales d'achats de Carrefour et l'implication de ressources au niveau de la structure centrale Aestus (pour répondre aux appels d'offres promotionnels) alors que les deux autres réseaux sont focalisés sur la RHD.

→ *Pour le raisonnement achat et l'acheteur héros*, la tradition se perpétue avec les ressources mobilisées au sein de Poma alors que ce fonctionnement est nettement remis en cause au sein d'Arosio. Par exemple, la connaissance achat et du produit est privilégiée au sein de Poma avec la « casquette d'acheteur » de tous les vendeurs. Inversement, la connaissance vente et du client est privilégiée au sein d'Arosio avec la « casquette vendeur » de tous les acheteurs (qui sont désormais organisés par type de client plutôt que de f&l) et la diminution du temps consacré à l'achat pour s'investir sur la vente, dans une nouvelle logique du client. Néanmoins, l'évolution vers cette dynamique se différencie d'Orchade en conservant l'expertise produit en priorité. Par exemple, il y a également l'utilisation des synergies entre la vente f&l et produit de la mer (avec une logique vente et un objectif RHD) mais par des binômes où chaque commercial conserve sa spécialisation produit²¹⁸.

Au final, les deux portefeuilles de ressources des suiveurs traduisent la conservation des enjeux traditionnels mais d'une manière différente. Le portefeuille d'Arosio remet en cause partiellement l'acheteur-héros et la priorité au commerce en magasin; à l'inverse du renforcement de ces schémas avec le portefeuille de Poma.

²¹⁸ Ces binômes n'ont pas lieu au sein de Poma où l'enjeu RHD est moins important et la fonction achat plus importante. Par contre, il y a tout de même une évolution en mobilisant cette expertise achat pour la « satisfaction client ».

Figure 7 Portefeuille institutionnel Arosio

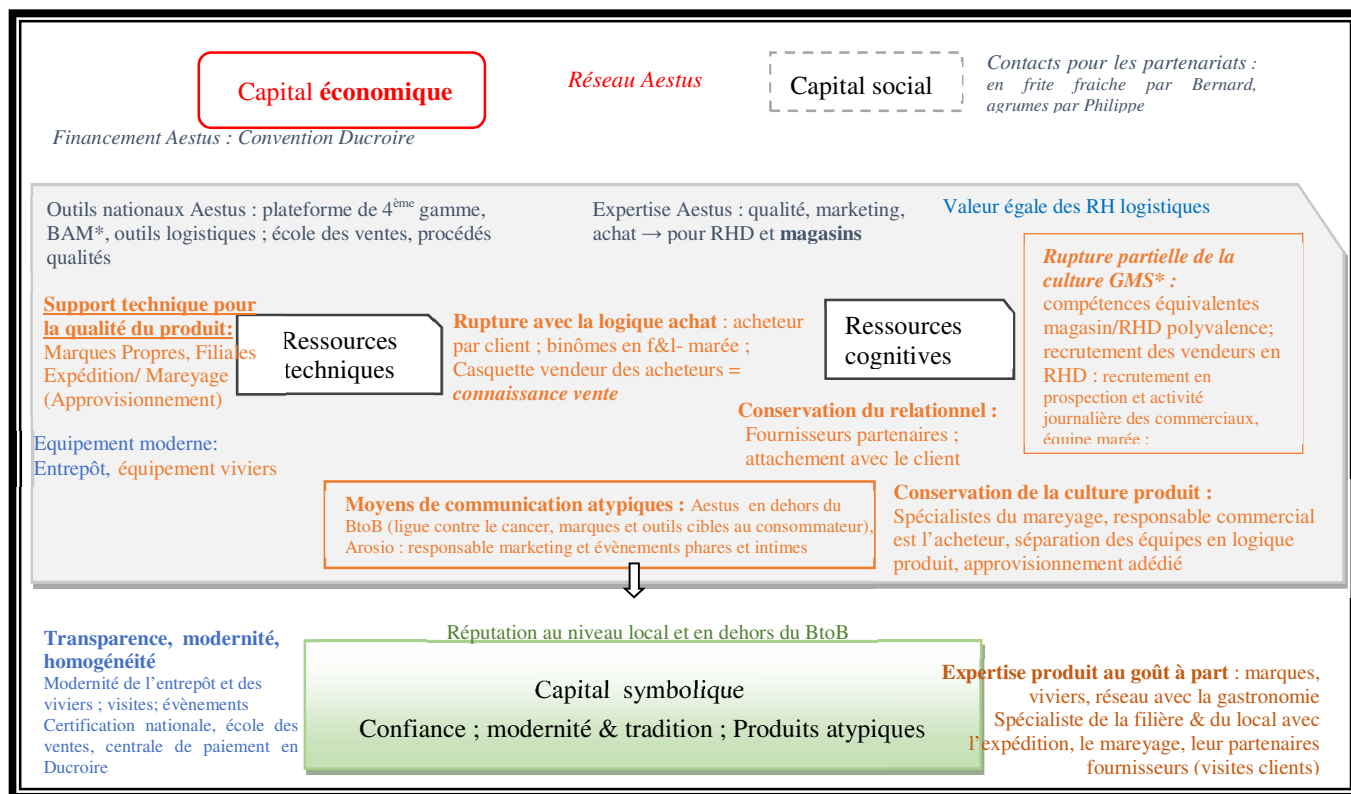
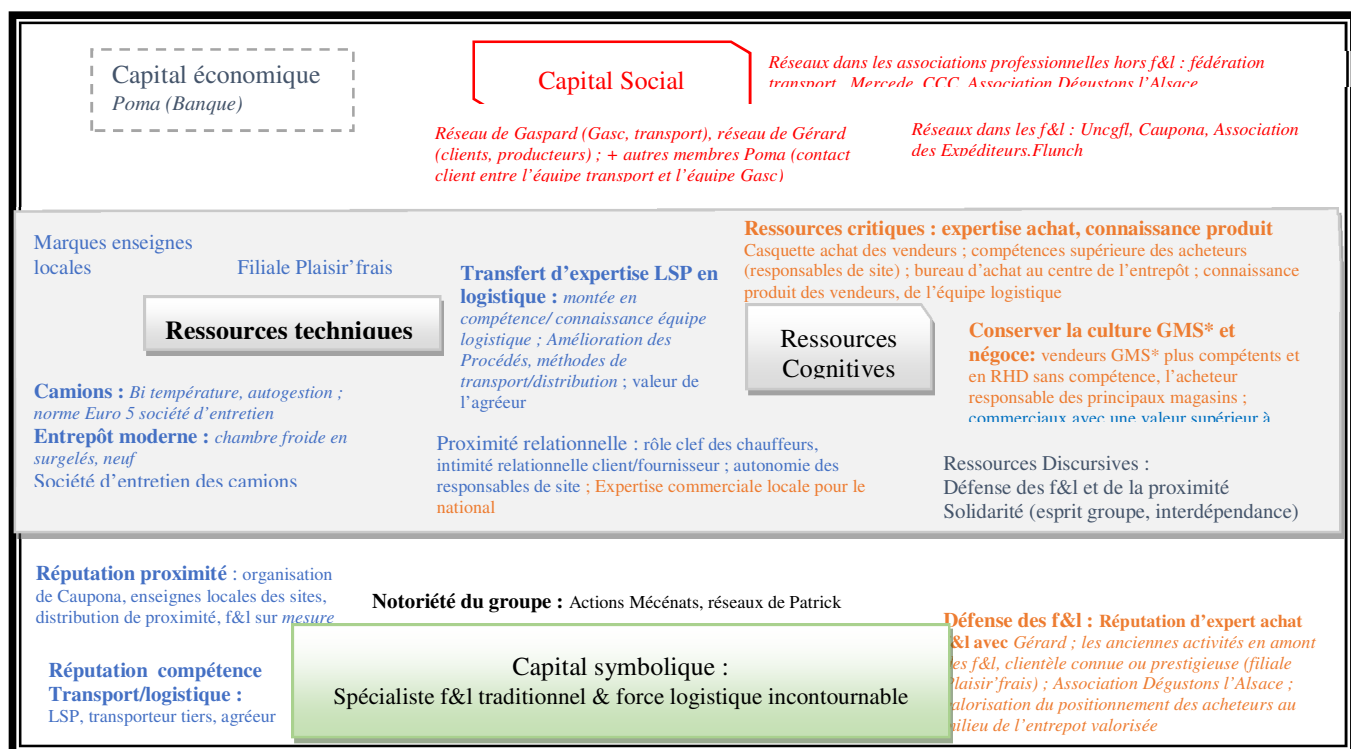


Figure 8 Portefeuille Institutionnel Poma



1.1.2. *Spécificités des mobilisations des ressources vis-à-vis de la tradition de proximité*

- **Spécificité d'Orchade en renonçant à la tradition de proximité pour déployer les ressources nationales et homogènes à travers le territoire**

Le chapitre précédent a décrit la construction d'un véritable réseau national d'Orchade pour disposer d'une qualité homogène dans l'ensemble du territoire. Ce modèle se traduit par le basculement d'une mobilisation des ressources locales constituant la dynamique nationale à une dynamique nationale structurant les ressources locales, en trois étapes :

1. *Mise en place de ressources au niveau du siège* (avec la constitution d'équipes d'expertise en RHD et en qualité ; des bureaux d'approvisionnement) ;
2. *Accompagnement réalisé par ces équipes pour une mobilisation cohérente des ressources locales* vis à vis de la politique du groupe et de la branche, en conservant l'autonomie de la succursale ;
3. *Harmonisation des ressources locales par la mise en place de procédés identiques* (en commerce, logistique, qualité, organisationnels), par des *formations obligatoires* et par la présence de *cadres intermédiaires* impliqués dans politique nationale.

Il a été évoqué par exemple le changement d'utilisation des « files nationales » qui servent désormais à la définition des politiques et pratiques homogènes entre les succursales – au-delà du partage d'expérience. Cette évolution a été rendue possible suite à la démarche de rachat (cf. Guy en CHP5, 1.3.1) grâce aux capacités financières supérieures et le savoir-faire organisationnel ; puis celle de convaincre les membres des succursales d'adopter une mentalité réseau et de renoncer au schéma de proximité. Cette étape a été la plus importante nécessitant des moyens symboliques : les projets fédérateurs (e.g. certification ISO du groupe) ; la fin des marques enseignes locales ; le mythe du directeur en « patron de PME », les cadres intermédiaires pour mieux contrôler l'autonomie du directeur et la nouvelle organisation en entrepôt régional.

Le dernier symbole est le plus important et le plus marquant du renoncement à la proximité (en n'étant plus capable de rendre le service de dépannage) ce qui est perçu de l'extérieur:

« [Orchade] a moins investi en distribution de proximité. On le voit, ils réduisent leur nombre de plates-formes de distribution, alors que nous on veut garder cette densité importante. » (Entretien 2, Harry, 2012)

« C'est très centralisé par le bureau d'achat et l'acheteur n'achète plus grand-chose. Ils ont intégré la totalité de la chaîne. Ce qui a un avantage parce que l'agréateur ne contrôle qu'en haut de la chaîne. Les chaînes de restauration me disent 'ça permet d'avoir un système très carré par contre il n'y a pas de flexibilité', le service d'Aestus et Caupona capables de faire un détour pour les livrer'. Cette notion de dialogue » (Entretien fournisseur, Agroalimentaire, 2012)

Cette évolution des ressources dans une logique d'homogénéisation pour la RHD finit en rupture avec le schéma de proximité. Au-delà de la proximité géographique cela concerne également le relationnel avec la fin des relations intimes et affectueuses des commerciaux avec leurs contacts en imposant des critères formels qui professionnalisent la relation client.

Ce fonctionnement contraste avec celui des suiveurs qui, au contraire, revendiquent l'importance du schéma de proximité avec la mobilisation des ressources qui :

- Renforce la proximité relationnelle caractérisée par l'affectif et l'informel ²¹⁹ avec les partenaires - fournisseurs (e. g. Fabien conclut le contrat avec les pêcheurs Ecossais à partir d'une poignée de mains) et clients (e.g. relation de Gérard avec le gérant des magasins Leader Price)
- Conserve de l'indépendance et de l'expertise locale pour la constitution du réseau national : proximité géographique pour un service réactif et expertise appuyée sur la réalité du terrain.

Au-delà de cet affichage de la proximité, on s'aperçoit que la mobilisation des ressources diffère pour la construction puis le fonctionnement de l'activité nationale.

- **Distinction dans la constitution du portefeuille pour la proximité entre suiveurs**

Au-delà de leur revendication commune d'une expertise nationale à partir des membres indépendants, le chapitre précédent rend compte de deux groupements aux fondements différents. Celui de Caupona (cas Poma) consiste à conserver l'indépendance des membres en utilisant la structure nationale comme une « ressource » supplémentaire pour la restauration. Le groupement Aestus est bâti pour un objectif différent de consolidation du réseau national et de structuration des membres pour devenir des leaders régionaux. Les moyens et la stratégie sont beaucoup plus importants au sein d'Aestus, pour construire la solidité du réseau (sauvegarder le maillage national, retrouver la stabilité financière) et de ses membres, alors que ceux de Caupona revendiquent en priorité l'indépendance et la structure locale. Par conséquent :

→ *les capacités financières* du groupement Caupona sont beaucoup plus limitées mais les membres disposent d'une liberté totale au niveau local et pour quitter le groupe. A l'inverse, les moyens financiers d'Aestus sont beaucoup plus importants au détriment d'une indépendance des membres en partie sacrifiée (clauses contractuelles, procédures homogènes) ;

²¹⁹ E.g. visites du chef de produit pour contrôler le respect du cahier des *charges établit sans* aucun contact de proximité à l'inverse des contacts des membres d'Arosio avec les fournisseurs partenaires et le « travail à l'affectif ». Un commercial d'Orchade explique que les visites amicales au chef de rayon, et les achats pour faire « plaisir » au producteur n'ont plus lieu d'être (entretiens 2012).

→ *les ressources nationales d'expertise et moyens techniques* sont beaucoup plus importants au sein d'Aestus pour structurer les membres. A l'inverse, les membres de Caupona utilisent les ressources locales des adhérents (e.g. responsable qualité de Poma) pour structurer le groupement.

→ *les ressources pour mobiliser les adhérents diffèrent*. Patrick diffuse plus fortement les ressources discursives pour rendre les membres solidaires pour accomplir la mission « gendarme de la filière » en étant conscients de leur « interdépendance ». Philippe et Harry d'Aestus ont une démarche plus proche de celle d'Orchade en mobilisant les membres à travers des projets fédérateurs, et en s'appuyant sur la réussite exemplaire de certains d'entre eux (e.g. Arosio en marée).

Par rapport à Orchade, le cas Poma offre une réponse opposée face à la même évolution des clients grands comptes et du besoin d'être structuré (cf. CHP4, 3.) par la mobilisation de ressources locales pour construire l'activité nationale de Caupona²²⁰. Ce fonctionnement atypique renforce le schéma de la proximité pour une justification réelle du service et de l'expertise locale (e.g. contact du client avec les opérationnels en charge de la distribution). Le cas d'Aestus traduit une position intermédiaire par rapport aux deux autres cas, avec la remise en cause partielle du schéma de proximité avec les ressources mobilisées (nationales et l'harmonisation des ressources locales) dans un schéma d'homogénéisation.

1.1.3. Différence dans la priorité au négoce avec l'évolution du capital spécifique

L'un des derniers points de comparaison de la dualité traditionnelle concerne le schéma de priorité au négoce renforcé relié avec l'évolution du capital spécifique vers une importance croissante du capital logistique (cf. CHP4, 3.). Le modèle final d'Orchade influence ce changement avec une valeur centrale des ressources logistiques en rupture avec la priorité au négoce (e.g. responsable logistique qui devient l'alter-ego du commercial ; synergies branches en ressources logistiques cf. Figure 6)²²¹. Le chapitre précédent explique cette évolution par le savoir-faire déjà existant et un passé de distributeur. La comparaison des suiveurs permet à la fois de renforcer ce constat mais aussi de le nuancer avec : du côté d'Arosio une rupture partielle en concentrant les forces du côté du capital négoce et inversement au sein de Poma, un capital logistique atypique mais la conservation de la priorité au négoce.

²²⁰ Ainsi que le déploiement régional en conservant des sites au niveau local avec leur propre marque enseigne locales et des responsables autonomes.

²²¹ Pour autant, les membres d'Orchade renforcent également le capital commercial en orientant l'expertise vers la restauration.

- **Arosio : spécificités avec le capital commercial et rupture partielle de la priorité au négoce**

C'est au niveau du capital commercial que les ressources d'Arosio sont les plus significatives pour une justification particulière du rôle en garant de la qualité. Cette spécificité se traduit premièrement par une position de *précurseur* par rapport à Orchade avec le recrutement de commerciaux pour la restauration dès 1998 et l'existence d'un portefeuille client (cf. CHP5). Deuxièmement, cela se traduit par la construction d'une réputation basée sur la qualité gustative à partir de ressources commerciales atypiques :

- L'expertise en marée par *les spécialistes mareyeurs, la filiale mareyage et les viviers* ;
- les partenariats fournisseurs par des relations informelles : qui symbolisent leur expertise par les visites clients *et la constitution de marques propres* connues des consommateurs finaux
- les *moyens de communication* déployés dans un domaine à l'opposé de cette culture, avec les moyens d'Aestus auprès des particuliers, écoles, ou collectivités publiques (cf. marque Appétit Frais) ; ceux d'Arosio localement avec les événements phares (e.g. pour la route du Rhum) ou intimes (cf. barbecue aux journées portes ouvertes) et une responsable marketing.

Ces moyens sont spécifiques parce qu'ils ne se retrouvent pas dans les autres cas et qu'ils ont la particularité de réconcilier les schémas traditionnels de la culture produit & de la proximité avec les nouvelles attentes en modernité et fiabilité. Par exemple, la proximité avec la relation de confiance entre les employés et les clients- fournisseurs renforcée par les événements intimes (qui sont à l'opposé du fonctionnement d'Orchade) est combinée à des outils marketing et une fiabilité de l'approvisionnement par les partenariats (différents du fonctionnement de Poma).

Néanmoins, cette particularité a également conduit à une myopie concernant l'importance croissante du capital logistique jusqu'au point d'arriver à une situation de rupture avec le conflit entre les équipes et la perte de la qualité de service. Cette situation extrême a finalement permis la remise en cause partielle de la primauté du négoce avec la position égale du responsable logistique et la montée en compétence de son équipe.

- **Poma : spécificité par le capital logistique sans remise en cause de la priorité du négoce**

Le chapitre précédent a décrit la reconstruction de Poma avec l'alternative particulière en prestation logistique & transport pour les magasins, puis celle de transport-tiers dans les sites de Gasc. Cette reconstruction conduit à disposer d'une culture en logistique et transport supérieure à la plupart des Gasc en f&l qui favorise le développement de ce capital. A l'instar d'Arosio en commerce, les membres de Poma ont été précurseurs avec l'équipement en froid des camions et la connaissance des normes de qualité de service dès 1988 (cf. avec le service pour Danone,

CHP5, 2.2.1). De même que le groupe dispose de ressources atypiques pour le développement supérieur du capital logistique (e.g. en comparaison d'Arosio) avec :

- **Equipement moderne** : chambre froide en surgelés qui sert à stocker les produits de la mer ; flotte de camions neuve gérée en propre en bi températures (à 90%) et en Bluetec (en conformité avec la norme environnemental Euro 5) ;
- **Expertise humaine** : expertise technique en distribution avec l'apprentissage en transport tiers et celle de la filiale LSP transférée à l'activité de Gasc; rôle critique des chauffeurs²²²
- **Contacts** : de Patrick avec les représentants Mercedes (pour la flotte de camions), les membres de la fédération de transport ; et de Gaspard avec les clients du transport.

L'ensemble de ces moyens sert à améliorer la compétence en distribution pour au final disposer de la **réputation d'un service de distribution fiable**. Cette réputation est déjà alimentée par l'existence de la filiale LSP, et permet d'apparaître comme étant structuré tout en conservant le **service de proximité** (grâce aux tournées du transport tiers²²³ et les relations des chauffeurs).

Cette mobilisation particulière des ressources permet d'obtenir la confiance vis-à-vis de leur qualité de distribution sans avoir eu besoin de remettre en cause la priorité au négoce. Le raisonnement selon lequel les ressources logistiques conditionnent le commerce s'est fait naturellement mais les commerciaux restent les ressources critiques par rapport à la logistique (e.g. responsable logistique subordonné). **Ainsi, nos résultats montrent une évolution inverse par rapport au cas Arosio avec des spécificités plus visibles à partir du capital logistique. Cet affichage a lieu sans qu'il n'y ait besoin de remettre en cause la primauté au négoce puisque l'équipe commerciale reste sur un « piédestal » (cf. CHP5)²²⁴.**

²²² Mathieu le DRH, influencé par la gestion parallèle de la filiale transport, accorde une importance significative à la population des chauffeurs pour les sites Gasc (cf. annexe 10)

²²³ Tel qu'évoqué en CHP5, le transport tiers offre le réseau suffisant pour conserver l'ensemble des tournées locales et faire du ramassage alors que les membres d'Arosio sont contraint à diminuer cette distribution de proximité (e.g. forfait de 50€ minimum de commande), à l'instar du cas Orchade.

²²⁴ Naturellement, Poma dispose également de ressources particulières en commerce ; et en logistique pour Arosio.

1.2. Mobilisations différentes des ressources décrites à partir des alternatives spécifiques et du capital symbolique

1.2.1. Les spécificités des ressources mobilisées à partir des activités annexes

Cette seconde partie de la section affine la description des mobilisations spécifiques des ressources à partir d'une dynamique commune à chacun des cas liée à leurs activités annexes spécifiques. **La Table 18 présente les effets de ces activités dans la mise en place de ressources spécifiques dont, tout d'abord, l'affichage symbolique d'une expertise particulière.** Par exemple : les activités annexes d'expédition et mareyage en amont du Gasc permet aux membres d'Arosio d'afficher une expertise filière en multi-produits (et contrer les représentations négatives des producteurs et pêcheurs) et l'activité de Gasc en surgelés d'Orchade permet de disposer d'une réputation déjà bien établie en qualité robuste auprès des restaurateurs. D'autres exemples de ces alternatives en ressources symboliques sont disponibles dans la troisième ligne de la table tandis que les lignes suivantes **indiquent les effets indirects de ces activités pour les autres ressources. Elles permettent** d'alimenter, par exemple :

- *l'expertise des équipes commerciales* (e.g. l'approvisionnement au sein d'Arosio) *logistiques* (e.g. transfert du personnel LSP au sein de Poma) et de la *qualité* (e.g. transfert du responsable qualité qui était en surgelés au sein d'Orchade)
- *les ressources matérielles et techniques* (e.g. entrepôt régionaux inspirés de la branche surgelés)
- *le capital social* (e.g. les contacts de Jean avec les clients grands comptes issus de l'activité en surgelés qui facilitent l'introduction en Gasc en f&l).

Au final, nos résultats indiquent que la spécificité des ressources mobilisées provient pour une très large partie de ces activités annexes particulières qui alimentent directement ou indirectement le portefeuille institutionnel de Gasc en f&l garant de la qualité.

- **L'importance des synergies au-delà des ressources à portée de main**

La plupart de ces activités annexes découlent des ressources à portée de main en tant que Gasc puis elles ont été développées dans une entité séparée. L'explication de ces alternatives par les ressources à portée de main paraît insuffisante puisqu'elles ont été testées dans les trois cas et pourtant, elles ne deviennent particulières qu'à un seul cas (e.g. Arosio a fait du transport et Orchade de la prestation ; Poma de l'expédition).

Nos résultats semblent indiquer le besoin d'harmonisation entre les ressources et les schémas culturels diffusés au sein de l'organisation avec cette nouvelle alternative. Pour le transport tiers, la réussite de Poma est liée à la culture transport fortement présente au sein de

l'entreprise (versus l'échec d'Arioso). Dans le cas Poma cette culture a conduit à investir fortement dans le matériel et a permis de disposer d'experts du transport (avec la filiale LSP) pour le développer. L'exemple inverse est possible avec la diversification en produits de la mer. Poma obtient des résultats limités en ayant transféré les commerciaux des f&l avec un objectif secondaire alors qu'au sein d'Arosio, les moyens sont pleinement investis avec le recrutement d'anciens mareyeurs qui disposent de la culture marée (de l'expertise du domaine et du portefeuille clients). D'autres exemples sont encore possibles avec la percée particulière d'Orchade en RHD en recrutant des experts de ce domaine (e.g. le conseiller culinaire) ; ou encore l'échec en fleurs et plantes expliqué dans les trois cas avec le départ (ou le manque) du commercial spécialiste de ce domaine²²⁵.

Ces différents exemples illustrent la corrélation significative entre la réussite à long terme de ces alternatives spécifiques (lorsque les autres abandonnent) et la disposition d'une culture et compréhension de ce domaine avec le recrutement d'experts.

Ce recrutement dépend au préalable des interprétations différentes qui sont faites de ces alternatives entre les personnages des différents cas. A titre d'exemple, en transport tiers les engagements sont plus limités en considérant selon Philippe qu'il ne s'agit pas de leur métier ; à l'instar de Franck (cas Orchade) pour la prestation logistique en considérant que les centrales d'achats ne veulent pas des Gasc en f&l ; ou de Patrick qui perçoit les produits de la mer de manière secondaire. Ce constat vaut également pour les ressources déjà utilisées pour les magasins qui prennent une tournure différente selon les cas. Au sein d'Arioso, les marques, par exemple, ont été renforcées auprès des magasins pour répondre aux attentes gustatives et atteindre le rôle de partenaire alors qu'au sein d'Orchade, elles sont utilisées pour porter les messages (normés) de la qualité auprès de la restauration et non plus des magasins. De la même manière que le transfert des ressources commerciales en marée pour le développement de la restauration commerciale se fait par l'utilisation différente des synergies avec les f&l (la fusion des vendeurs marée et f&l est inconcevable et ne correspond pas au souhait de la RHD)²²⁶. Ce constat montre la spécificité des ressources à partir du sens différent qui leur est donné et renforce l'intérêt de regarder plus en profondeur le « pourquoi » de ces interprétations divergentes avec la section suivante.

²²⁵ Dans chacun des cas, l'activité a été en perte de vitesse lors du départ du spécialiste des fleurs et plantes.

²²⁶ D'autres exemples sont possibles tels que le transfert des compétences logistiques pour atteindre plus facilement la RHD.

Table 18 Ressources spécifiques à partir des activités annexes

	AROSIO : SPECIALISTE PRODUIT EN RHD & GD	POMA : EXPERTISE DISTRIBUTION ET PROXIMITE	ORCHADE : EXPERTISE « GASC » EN SERVICE ET EN RHD
Activités	Viviers et Mareyage ; Expédition	Prestation logistique ; Plaisir Frais, Transport tiers	Gasc en surgelés ; <i>Autres activités de Gasc</i>
Symbole	<p>Expertise multi-produits & RHD : <i>Renommée auprès des chefs étoilés avec les viviers:</i> reconnaissance en produits de la mer et restauration ;</p> <p>Expertise filière : activités en amont qui renforcent l'image de spécialiste des f&l et des produits de la mer → importance particulière de cette reconnaissance en marée pour convaincre les restaurateurs et les acteurs de la marée, sceptiques au départ de voir un spécialiste f&l.</p>	<p>Symbole de proximité du service: la proximité de Gasc par Plaisir'frais et le transport tiers</p> <p>Symbole de la défense du goût et de la fraîcheur des f&l avec le support des activités de mécénats, spécifiques (e.g. l'Association locale «Dégustons l'Alsace») et de clients « prestigieux » ou connus avec Plaisir'frais</p> <p>Expertise distribution : image d'expert de la distribution avec un service structuré avec la filiale LSP et le transport-tiers intégré à l'activité de Gasc</p>	<p>Symbole d'un modèle robuste dédié à la RHD : réputation établie par la branche en surgelés puis de celle en produits d'épicerie (cf. annexe 6, Laurent)</p> <p>Symbole de savoir-faire de Gasc en distribution avec les synergies visibles entre les branches ;</p> <p>Symbole d'une expertise produit- culinaire : segmentation du métier de Gasc en branche séparée par expertise produit (tout en disposant de tous les produits via les synergies de branches pour distribuer tout ce dont a besoin le restaurateur)</p>
Capital Social	<p>Réseau avec les fournisseurs facilité par les activités en amont : l'accès aux groupements de producteurs, f&l ; contacts avec le mareyage</p> <p>Réseau étendu avec les clients RHD : grâce aux anciens mareyeurs recrutés ; aux viviers restaurateur décuplés depuis les viviers (transfert f&l)</p> <p>Conservation et renforcement des contacts avec la GD : dont les contacts avec les centrales d'achats</p>	<p>Réseau avec les acteurs du transport : avec la prestation logistique (e.g. représentants Mercedes ; fédération du transport) ; avec le transport tiers (via le transfert des membres LSP et l'arrivée de Gaspard)</p> <p>Réseau de clients développé en reprenant les contacts du transport tiers et de Plaisir'frais ; extension de la zone de contact avec Plaisir'frais</p>	<p>Utilisation du réseau de clients grands comptes, déjà créé avec la branche en surgelés pour le déploiement en f&l</p> <p>Synergie actuelle des réseaux de clients avec les autres branches de Gasc (e.g. contrat Compass commun aux trois branches)</p>
Expertise Humaine	<p>Culture et connaissance des produits de la mer par les experts du mareyage (approvisionnement plus facile des produits de qualité). Expertise en f&l avec le spécialiste de l'expédition pour l'approvisionnement local.</p>	<p>Meilleure connaissance technique de l'équipe logistique avec le transfert des experts de la filiale LSP et apprentissage par le transport tiers</p>	<p>Montée en compétence plus rapide des équipes de direction logistique et de qualité du siège en s'occupant de toutes les branches (apprentissage avec un plus grand nombre de problématiques et solutions qui se transfèrent)²²⁷ ; Transfert des pratiques pour les ressources commerciales (e.g. conseiller culinaire, chefs de secteur, etc.)</p> <p>Prémisse d'une connaissance et culture RHD avec les surgelés pour mieux l'appréhender en f&l</p>
Ressources matérielles	<p>Amélioration du matériel de l'entrepôt depuis l'installation des viviers (agrandissement avec rénovation) ; Synergies des moyens de transport entre le mareyage et l'activité produits de la mer en Gasc ; même chose en f&l.</p>	<p>Investissement en matériel supérieur au quotidien: ressources logistiques doublement importante avec LSP (flottes de camions et entrepôts en double, ressources clefs en prestation logistique)</p> <p>Nouveaux investissements avec le transport tiers : camions neuf en Bi températures, cellule de surgelés Outils techniques avec l'atelier Plaisir frais</p>	<p>Amélioration quotidienne des ressources matérielles logistiques avec : les synergies entre les branches au sein d'Orchade (synergies financières pour renouveler régulièrement les moyens modernes)</p>

²²⁷ La montée de l'équipe logistique est aussi due à l'expérience passée au même titre que l'expérience en mûrissierie aurait pu être mentionnée (pour le symbole et l'expertise produit)

1.2.2. Lecture des spécificités à partir du capital symbolique

Le capital symbolique est une autre manière identifiée de mettre en évidence les hétérogénéités de réponses à partir des ressources. La table suivante détaille le capital symbolique pour chacune des organisations (également synthétisé dans les figures du portefeuille de ressources). Ce capital résulte des autres ressources qui sont converties en symbole de l'expertise de Gasc à partir des croyances des parties prenantes internes et externes, par exemple :

- **le conseiller culinaire de la branche Orchade** symbolise la spécialisation en RHD (au-delà de sa connaissance et son réseau) aussi bien auprès des restaurateurs que les membres des succursales ;
- **l'approvisionnement des chefs étoilés** depuis les viviers d'Arosio est marginal en volume mais représente un symbole fort de leur spécialisation en marée pour la restauration ;
- **l'expertise technique de transport au sein de Poma** conduit à la confiance des acteurs externes pour la fiabilité de la distribution tout en conservant le service de proximité ;

Ces exemples montrent la constitution du capital symbolique à partir des alternatives spécifiques à chacun des cas. Néanmoins, les symboles reposent également sur des ressources plus communes à l'activité de Gasc mais dont la valeur symbolique devient particulière à chacun. Pour l'entrepôt par exemple, sa valorisation a lieu dans les trois cas (e.g. visites des écoles) mais l'usage symbolique semble plus important pour la reconstruction d'Arosio. Il sert à gagner la confiance des parties prenantes suite au déménagement puis suite à l'installation des viviers avec un plus grand nombre d'événements organisés. De même que l'expertise achat dispose d'une valeur symbolique spécifique au cas Poma avec la reconnaissance de l'expertise atypique de Gérard et la disposition de leur bureau au milieu de l'entrepôt.

Table 19 Les ressources symboliques de chaque étude de cas

Cas Orchade Symbole d'une qualité homogène en RHD	<i>Réputation de robustesse et avec la RHD</i> : modèle multi branches Gasc/RHD avec les effets de la réputation en surgelés ; conseiller culinaire et autres ressources commerciales atypiques pour la RHD; marques propres qui affichent la qualité ; approvisionnement par le siège qui pallient implicitement au manque d'expertise des acheteurs en RHD ; organisation en entrepôts régionaux, marque enseigne nationale <i>Engagement interne</i> : rachats clés (d'un spécialiste RHD et du concurrent principal) qui « regonfle le moral des troupes » ; le succès inattendu de Franck en surgelés ; la valeur historique de la confiance dans les hommes pour maintenir le mythe des « patrons de PME »
Cas Poma Symbole de proximité et défense en f&l	<i>Réputation de la fiabilité de la distribution- et du service de proximité</i> : filiale LSP, activité de transport tiers (et ramassage) ; affichage de l'agréeur ; <i>Réputation l'expertise produit et proximité</i> : Plaisir'frais, Association Dégustons l'Alsace ; discours mythe de la GD « Grand méchant loup » (pour implicitement valoriser le rôle des Gasc) ; le bureau des commerciaux au centre de l'entrepôt ; la réputation de Gérard à l'achat <i>Engagement interne</i> : échec du modèle flambeur du concurrent « B » (racheté après avoir tenté de racheter Poma) et les sauvegardes par Patrick (avec son frère, puis contre son neveu).
Arosio	<i>Réputation expertise produit dont en marée</i> : constitution d'une réputation et d'un réseau auprès des chefs étoilés avec les viviers; les activités en amont ; les marques symbole du gustatif

Symbole de modernité produit	<i>Réputation d'une entreprise moderne mais aux valeurs traditionnelles</i> : affichage de l'outil moderne et renforcement de l'attachement entre employés-clients-fournisseurs avec l'organisation d'évènements (barbecue, Gala) ; valorisation du métier de carreau. <i>Engagement interne</i> : déménagement avec le gala et autres évènements « intimes » ou « phares »
------------------------------	--

La comparaison du capital symbolique constitué permet de faire apparaître les spécificités des cas. Au sein de Poma cela renvoie aux attentes de *la proximité* et en même temps du service *structuré*. Le capital symbolique d'Arosio renvoie à la *modernité et l'innovation produit* tout en conservant les représentations positives de la proximité (avec le métier de de carreau). Tandis que celui d'Orchade affiche la fiabilité de la qualité et le professionnalisme pour la restauration. Deux remarques découlent de ce constat :

→ *Premièrement, nos résultats indiquent également que le capital symbolique d'Orchade, en tant que leader historique des f&l, est naturellement supérieur à celui des deux autres cas.* Selon un représentant de l'interprofession des f&l (entretien, Paris, 2012), cela n'est pas un hasard si leur principale salle de réunion rend hommage au créateur d'Orchade:

« [Orchade] n'y est pas pour rien si les réunions de l'interprofession se tiennent dans une salle [Paul Morrot] qui est l'héritier du fondateur d'Orchade. Il n'y a pas de salle qui ait un nom de producteur, ni un nom de distributeur mais il y a une salle [Paul Morrot]. C'est des détails mais ça montre quand même »

Ce prestige d'origine dans la filière f&l semble faciliter la dynamique de rachat (des indépendants se tournant vers le groupe structuré) ou encore, l'obtention de contrat grand compte en restauration avec un besoin moindre de déployer le capital social (cas Poma) ou des moyens de communication (cas Arosio). Dans la mesure où ce prestige encourage l'adoption des mêmes initiatives par les suiveurs (Tolbert & Zucker, 1983), l'évolution du champ vers les enjeux normatifs (sécurité, hygiène et homogénéité) vis-à-vis de la RHD n'est pas sans lien avec la force historique du groupe au niveau capital logistique et qualité.

→ *Deuxièmement, nous observons un capital symbolique en partie orienté vers l'obtention de l'engagement des membres de l'organisation – en plus des parties prenantes externes.* L'usage de symbole a été déterminant pour convaincre les membres en interne qui sont à la fois juges et parties dans le maintien de la survie organisationnelle. Par exemple, le mythe des « patrons de PME » est repris pour rassurer les directeurs de succursales lors de l'homogénéisation, le Gala organisé par Philippe & Marc sert à prouver l'intérêt du déménagement, le rachat du concurrent historique « B » par Patrick alimente la confiance des

membres en interne pour le contrôle du groupe (autres exemples en Table 19)²²⁸.

De manière générale, ce capital porte un message particulier et de fait plus marquant, pour justifier le rôle de garant de la qualité. Il est aussi le capital par lequel s'observent le mieux les hétérogénéités de réponses puisque, pour chaque cas, il est exclusivement constitué des ressources spécifiques qui ne se retrouvent pas dans les autres.

1.3. En synthèse: la conceptualisation du portefeuille institutionnel

Cette section révèle les hétérogénéités de réponse pour maintenir l'activité de Gasc en f&l, à partir des ressources mobilisées. Ces spécificités viennent d'être mises en évidence à partir des différences de positionnement en rupture ou en maintien par rapport aux schémas culturels et par les alternatives spécifiques qui alimentent le portefeuille de ressources. Ces dimensions conduisent à une légitimité équivalente de l'activité pour garantir la qualité avec des portefeuilles de ressources différents.

L'analyse des ressources mobilisées nous a conduits à porter un intérêt particulier à la notion de portefeuille institutionnel (Viale, 2008), qui fait le lien entre les ressources mobilisées et les influences de l'environnement - avec la dénomination *d'institutionnel*.

1.3.1. Conceptualisation aboutie du portefeuille institutionnel

La comparaison des portefeuilles institutionnels, indiqués dans les Figure 6, Figure 7, Figure 8, conduit à une délimitation particulière du capital à trois niveaux :

→ *Le premier niveau des ressources intermédiaires est constitué du capital financier et du capital social.* Le terme « intermédiaire » fait référence à l'usage de ce capital pour déployer les ressources critiques au niveau 2 (puis symboliques). La comparaison des portefeuilles institutionnels des trois cas met en évidence une plus grande utilisation du capital économique au sein d'Orchade, avec l'engagement de la famille actionnariale Varin pour pérenniser le groupe (e.g. investissement majeur en formation ; renouvellement des entrepôts et les rachats). Nous avons également présenté l'importance de ce capital pour reconstruire Arosio (e.g. installation des viviers grâce à la convention Ducroire), à travers les moyens financiers du groupement. Par conséquent, la force du capital économique est interdépendante avec celle du capital social. Ce dernier est plus fortement mobilisé pour la reconstruction du groupe

²²⁸ En s'apercevant que ces conséquences symboliques n'ont pas toujours été anticipées (e.g. l'ampleur des viviers avec la restauration de luxe).

Poma, en permettant de compenser le manque de ressources financières avec le choix d'un groupement « indépendant » (cf. 1.1.2). Ce capital est également plus largement mobilisé parce qu'il représente un atout essentiel déployé par Patrick pour diffuser ses messages (défense du métier de Gasc, esprit Poma et solidarité du groupement). Patrick constitue un réseau le plus large possible²²⁹ et multiplie les contacts pour diffuser ses discours et étendre la notoriété de Poma. Cet usage du réseau à des fins politiques se distingue des deux autres cas (à des fins commerciales uniquement).

→ *Le second niveau des ressources critiques concerne le capital culturel* composé des ressources techniques (matérielles et procédés) et cognitives (la connaissance et l'engagement des ressources humaines). Ces ressources sont dites critiques parce qu'elles sont au cœur de la mise en place des réponses pour la qualité face aux pressions existantes. Par exemple, les entrepôts régionaux modernes sont indispensables face aux besoins d'homogénéité et de diversité de qualité du produit avec la RHD. Pour les attentes d'une qualité gustative et du professionnalisme, les membres d'Orchade misent sur l'expertise et les connaissances culinaires des vendeurs ; et ceux de Poma sur l'expertise et les connaissances purement produit des acheteurs. D'autres illustrations peuvent également être présentées, par exemple le renforcement du professionnalisme par l'affectif dans les relations commerciales²³⁰ ou au contraire, le désengagement émotionnel par la mise en place de critères objectivés au sein d'Orchade. Il s'agit de deux orientations différentes des moyens émotionnels pour retrouver la confiance. Ce capital fait donc apparaître des différences en fonction de la stratégie adoptée vis-à-vis des évolutions institutionnelles – au-delà des similitudes dans un souci de conformité (e.g. les entrepôts modernes). La différence dans les ressources critiques vis-à-vis des pressions semblables permet déjà de souligner l'hétérogénéité des portefeuilles²³¹.

Ce niveau permet également de distinguer les ressources mobilisées en priorité pour des pressions différentes, avec l'usage des valeurs organisationnelles et des discours (oraux ou par la constitution des PV ; rapports, journal de l'entreprise et plaquette commerciale) pour porter des messages différents. Franck, par exemple, fait référence aux besoins de la restauration

²²⁹ En contre-exemple, Philippe n'est membre d'aucune association professionnelle pour ses activités parallèles et utilise peu sa position centrale dans le groupement Aestus pour défendre l'activité avec les ressources discursives.

²³⁰ « *Les enseignes ont voulu supprimer ce rapport affectif entre acheteur-vendeur. On travaille tous à l'affectif. On fait tous du théâtre, on drague mais c'est du jeu quotidien. C'est naturel après il faut l'utiliser* » (Entretien Commercial, Arosio 2012)

²³¹ D'autres exemples pourraient être donnés tel que le développement d'Arosio en marée par la combinaison des nouvelles connaissances spécifiques des mareyeurs avec les méthodes déjà acquises en f&l des règles de sécurité et d'hygiène

« structurée » de sécurité, d'hygiène et de fiabilité nationale alors que Patrick oriente le message vers les nouvelles attentes du retour à l'origine et du goût (versus. l'hygiène et la sécurité) en assimilant le mythe de la GD au « le grand méchant loup » (cf. CHP5, 2.1.3).

A chaque fois, ces ressources discursives, techniques ou l'expertise humaine sont liées aux schémas culturels, d'où la dénomination de capital culturel. Il est ensuite qualifié de « critique », parce qu'il est celui par lequel l'entreprise répond aux pressions institutionnelles, et parce que ses ressources servent aussi à constituer le capital symbolique (e.g. acceptation en douceur de l'homogénéisation avec la valorisation de la valeur d'autonomie de PME).

→ *Le troisième niveau du capital symbolique* a déjà été présenté dans la section précédente en donnant l'exemple des entrepôts qui permettent de contrer les représentations d'une activité archaïque et le manque de transparence, avec une variation dans la symbolique selon le portefeuille constitué. Les entrepôts de Poma symbolisent la proximité (sites locaux autonomes) en contraste à ceux d'Orchade qui reflètent l'homogénéisation, alors que ceux d'Arosio renforcent la relation partagée tout en affichant la modernité. Ce capital constitue un niveau à part dans le portefeuille en raison de cet impact plus fort sur les représentations cognitives positives de leur activité et de l'entreprise. Le capital symbolique nous paraît le plus significatif parce qu'il permet d'atteindre les représentations culturo-cognitives des parties prenantes - **en portant un message particulier face aux mêmes pressions**.

Naturellement, ces différences de niveaux et de catégorisation de capital sont proposées pour faciliter la lecture de la constitution des portefeuilles institutionnels²³² de ressources et leur comparaison. Cela permet de constater pour cette recherche :

- *des ressources différentes face à une même pression* (e.g. face aux attentes du gustatif : les membres de Poma privilégient le rôle de l'acheteur, ceux d'Arosio créent des marques, et ceux d'Orchade développent la connaissance culinaire des vendeurs)
- *un portefeuille de ressources orienté vers certaines pressions plutôt que d'autres* (e.g. les attentes du local au sein de Poma et les attentes d'homogénéité nationale au sein d'Orchade).

Ce constat met en évidence le rôle *actif* de ces entreprises vis-à-vis de l'environnement avec des stratégies de manipulation qui portent sur des éléments différents et qui ont donc des impacts différents dans la régénération des standards institutionnel existants.

²³² Il convient néanmoins de pouvoir prendre en compte d'autres croisements entre niveaux les ressources symboliques alimentent les autres formes de capital ; le capital social qui alimente directement les symboles) et au sein d'un même niveau (tel que l'interdépendance entre le capital social et économique d'Arosio).

1.3.2. *Le portefeuille de ressources pour une réponse « intentionnelle » aux pressions institutionnelles*

Les portefeuilles institutionnels retranscrivent davantage les *efforts* d'utilisation *intentionnels* des pressions vis-à-vis des représentations des parties prenantes (internes, externes) qui ont été décrits en CHP5 – où la conformité aux pressions n'est pas synonyme de passivité. Pour la mise en place des certifications par exemple, la mobilisation des ressources discursives et du capital social de Patrick (au sein de la fédération et du groupement) puis des ressources locales pour aider les autres membres du groupement à être certifiés traduit une tactique d'influence intentionnelle pour modifier les systèmes des valeurs et de croyances des grossistes. Tout comme les ressources liées au message et à l'expertise de proximité (e.g. contacts renouvelés des producteurs locaux, Plaisir Frais, discours, etc.) vont au-delà de « l'adaptation » puisque leur mobilisation vise délibérément à contrer les représentations en faveur du circuit court et en défaveur de l'activité d'intermédiaire.

Le regard porté au niveau du portefeuille institutionnel permet donc de lire les tactiques différentes entre les cas dans une démarche qui semble au premier abord similaire. Pour reprendre l'exemple de la démarche de certification où les trois cas étaient parmi les premiers (cf. CHP4, 3.1.2), le niveau de mobilisation des ressources traduit des intentions différentes :

- forte au sein de Poma avec des ressources mobilisées pour atteindre le groupement et plus largement l'ensemble du champ avec l'intervention au sein de la fédération (Uncgfl)
- faible au sein d'Orchade : la mobilisation (e.g. savoir acquis en surgelés et culture historique) s'arrête au niveau de sa propre organisation avec une influence naturelle plutôt qu'intentionnelle sur le champ;
- modérée pour Arosio : Philippe utilise la culture et connaissance déjà acquise par les membres Arosio (déjà certifié en ISO 9002) pour influencer la certification du groupement Aestus.

Au-delà de la délimitation différente de l'intention des efforts (de l'organisation au champ), le portefeuille institutionnel retranscrit plus clairement les stratégies institutionnelles (Lawrence, 1999) différentes évoquées dans la conclusion du chapitre précédent. L'analyse du portefeuille montre ces différences de stratégies à partir de la dualité entre les ressources et les schémas traditionnels. Cela permet de révéler la stratégie de rupture d'Orchade, puisque les nouvelles ressources mobilisées remettent en cause les schémas traditionnels, la stratégie intermédiaire d'Arosio en rupture partielle avec les schémas culturels et celle de maintien au sein de Poma.

Par conséquent, la lecture du portefeuille de ressources constitué permet de ne pas assimiler cette stratégie de maintien à de la passivité. Le portefeuille montre en effet la mise en place de nouvelles ressources qui répondent aussi aux nouvelles attentes (e.g. les attentes de praticité et de produits naturels avec la filiale Plaisir'frais). La comparaison des portefeuilles de ressources permet d'observer sur quels standards institutionnels s'appuie chacun des cas pour dissocier la conformité de l'intention. Par exemple, le portefeuille d'Orchade traduit une conformité minimale aux attentes du local et l'appuie plus important sur les pressions pour un service fiable et homogène - à l'inverse de Poma.

2. Les choix d'actions expliqués par les effets des expériences sur la formation des stratégies d'actions

Cette section répond à la seconde partie de la question de recherche avec le « pourquoi » à partir de la dualité au niveau des habitus. Cette démarche est proposée à l'origine par Sewell (1992) et reprise dans le cadre de cette thèse pour expliquer l'origine des choix, en fonction des expériences qui forment les habitus des individus, composés des schémas et des ressources (cf. CHP2, 3.2.1). Nos résultats conduisent à distinguer les effets des expériences selon leur caractère collectif ou individuel et selon les dimensions : temporelle ou la position sociale. Ces distinctions servent à reconstituer les parcours *des* personnages intervenant dans les choix de constitution du portefeuille de ressources et de la stratégie institutionnelle.

2.1. Les expériences formatrices à l'origine des choix différents

2.1.1. Importance des expériences « en dehors » du champ et des histoires d'hommes

- **Les expériences collectives « en dehors » du champ à l'origine des alternatives**

Cette section démarre avec l'importance des expériences collectives qui influencent les dispositifs de pensée des personnages clefs. Pour commencer, nos résultats indiquent le renforcement des stratégies d'actions traditionnelles avec les échecs et les succès vécus à travers l'activité de Gasc en f&l. Par exemple, la réussite particulière au sein de Poma avec Gérard en acheteur -héros ou inversement, l'échec au sein d'Arosio de la vente des f&l et produits de la mer par un seul vendeur qui rend aujourd'hui inconcevable la fusion des équipes (entretien 2, Philippe, 2012) effectuée au sein d'Orchade. **A l'inverse, les expériences collectives vécues en dehors du champ des Gasc en f&l sont significatives pour expliquer l'origine des alternatives spécifiques.**

Les effets de ces expériences s'observent tout d'abord avec le vécu par les membres de Poma qui ont effectué de la prestation logistique pour Danone – avant la crise des années 90. Sans cette première expérience, Patrick explique qu'il n'aurait probablement pas eu l'idée de cette réponse. Cette alternative n'a d'ailleurs pas été envisagée par Marc & Philippe, les dirigeants d'Arosio. D'autre part, la poursuite de cette activité annexe au champ des Gasc en f&l est à l'origine des *efforts* plus importants pour construire le capital logistique en Gasc f&l. Elle fournit à Patrick et ses collègues une culture transport et une connaissance de cet environnement qui les encouragent à investir dans les ressources logistiques supérieures évoquées précédemment (cf. 1.1.3).

D'autre part, cette expérience en dehors du champ est en partie à l'origine de la stratégie d'action en transport de proximité. Nous avons pu voir que cela avait permis à Patrick d'être informé des évolutions, dans le domaine du transport, favorables à l'arrivée d'un acteur pour le dernier kilomètre (cf. CHP5). Sans disposer de cette connaissance plus large du transport, Marc & Philippe (cas Arosio) ont uniquement perçu l'aspect économique de cette alternative sans concevoir la symbolique de leur rôle de proximité en Gasc, ni le besoin majeur des transporteurs qui aurait pu les diriger vers cette clientèle et inciter à des investissements plus importants²³³.

Ce type d'expérience est également significatif avec le cas Orchade dont la branche en surgelés est un élément central du tournant effectué dans les années 2000 en distributeur pour la RHD. Le succès de cette branche avec l'intervention de Franck ouvre la réflexivité vers le rôle de spécialiste de la distribution plutôt que des f&l et l'avenir possible avec la restauration. La poursuite avec le succès vécu en Gasc de produits d'épicerie renforce cette prise de conscience. Plus ces branches deviennent importantes et plus les stratégies d'actions s'orientent vers la même direction dans les f&l. D'autre part, l'expérience dans le champ des Gasc en surgelés offre une connaissance des nouveaux schémas liés au fonctionnement de la restauration et à la qualité du service alors que ces deux dimensions, du service et de la RHD, sont nouvelles dans le champ des Gasc en f&l. La transposition de ces schémas culturels pour le développement en f&l entraîne la mobilisation de ressources en rupture énoncée précédemment avec des alternatives inconnues du champ des Gasc en f&l (le conseiller

²³³ Cette expérience a été évoquée à travers l'audit réalisé par Jérôme pour développer le transport-tiers. Elle n'a pas été développée puisqu'elle n'a pas été significative pour l'évolution vers le rôle de garant de la qualité.

culinaire ou la séparation entre chef de secteur et télévendeurs). Le directeur de la branche décrit l'importance de la branche en surgelé qui a inspiré les choix de ressources, mais en l'adaptant aux spécificités des f&l :

« On a fait le modèle fruits et légumes et pas une imitation de la branche en surgelés mais on a l'expérience collective au sein du groupe de repositionnement stratégique vers la RHD. Donc on en a tiré des conséquences » (entretien Marc, Orchade, 2012)

Enfin, l'un des exemples les plus significatifs pour le cas Arosio concerne la culture « carreau »*, en étant resté physiquement dans le marché jusque 1997-98. Cette expérience collective a influencé les stratégies d'actions vers conservation de ce métier²³⁴ pour une image positive auprès de la restauration indépendante qui est attachée aux traditions. Cette alternative n'a pas été imaginée au sein de Poma et les différentes tentatives d'Orchade ont échoué parce qu'ils n'ont pas cette culture carreau et sont foncièrement des distributeurs (cf. CHP3, 3.2.1).

Au final ces différents exemples révèlent l'importance des expériences collectives en dehors du champ, pour l'apprentissage de nouveaux schémas et envisager de nouvelles alternatives. **Elles permettent de concevoir la *transposition* des pratiques qui sont communes dans cet autre champ, mais qui deviennent atypiques dans celui des Gasc en f&l, pour une mobilisation des ressources « créative » (cf. transport tiers, Poma) voire même en rupture avec les enjeux traditionnels** (cf. RHD, Orchade). L'importance de la dimension « hors champ » se retrouve également par les expériences individuelles qui seront montrées à travers la dimension temporelle. Avant cela, il convient d'ajouter au niveau collectif, l'impact des « histoires d'hommes ».

- **Histoires d'hommes en interne qui influencent les émotions et connaissances**

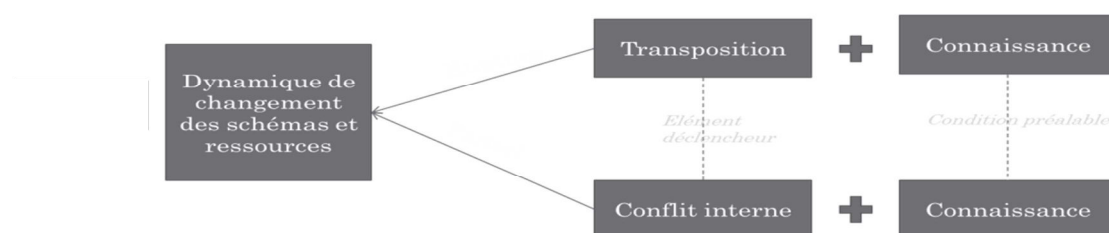
Au-delà des effets de *transposition* avec les expériences en dehors du champ, les résultats montrent l'importance des « histoires d'hommes », pour reprendre les termes des répondants, qui vont influencer le raisonnement et l'évolution des stratégies d'action.

L'exemple le plus probant est relatif aux deux conflits au sein d'Arosio : avec l'acheteur principal puis entre les membres des équipes de logistique et du commerce (cf. annexe 11). C'est à la suite de ces deux conflits que Philippe et Marc remettent en cause le schéma de

²³⁴ Pour rappel, cette activité est conservée en déménageant dans l'entrepôt en « éduquant » leurs clients du marché au fonctionnement de Gasc (e.g. commande par téléphone) ; et en utilisant l'activité de prestation effectuée au marché de Nice.

l'acheteur héros puis celui de la primauté du négoce pour mobiliser les ressources et construire le modèle final. Ces deux histoires sont un élément déclencheur pour prendre conscience des décalages entre les pratiques et les évolutions de l'environnement sans qu'il n'y ait besoin de l'expérience hors champ observée au sein d'Orchade. **Les deux cas font ainsi ressortir deux sources possibles de la dynamique de changement et des actions de rupture : l'expérience hors champ avec Orchade (avec la transposition) ; les histoires d'hommes en interne avec Arosio.**

Figure 9 Les deux dynamiques à l'origine des actions de rupture avec les schémas traditionnels



Ces histoires d'hommes sont à la source des actions de rupture mais elles peuvent également conduire à renforcer les schémas traditionnels. Au sein de Poma, par exemple, la défense du métier traditionnel de Gasc en f&l semble en partie lié à l'attachement familial de Patrick, puis au conflit récent avec son frère et son neveu.

Au final, les histoires d'hommes peuvent conduire aux deux stratégies : de rupture ou de renforcement, tel que le montre le conflit qui éclate au sein d'Aestus au début des années 90. Celui-ci aboutit sur la construction de deux groupements aux fondements différents (cf. 1.1.2). Les fondateurs du groupement Caupona et Harry le directeur de groupement Aestus ont vécu le même traumatisme avec la prise de pouvoir excessive de l'ancien président Aestus (cf. annexe 10). Pourtant, ils ont fait des choix différents expliqués en raison de leur position au cours de ce conflit et de leur ancrage au sein du champ :

- Harry dispose d'une première expérience en dehors du champ et d'un vécu limité au sein du champ au moment du conflit (cf. Table CHP3). Il est donc moins attaché au schéma de proximité et plus ouvert à l'homogénéisation. D'autre part, les nouveaux membres d'Aestus ont vécu ce conflit de l'extérieur et sont donc moins traumatisés de la dépendance à la structure nationale.
- A l'inverse, le trio des fondateurs de Caupona, dispose d'un ancrage significatif dans le champ qui conduit à conserver la tradition locale pour la construction de l'activité nationale ; et deux

d'entre eux ont directement souffert de cet évènement avec la dépendance à la structure nationale.

Cet événement illustre les histoires d'hommes comme un élément important pour comprendre l'engagement vis-à-vis des schémas, qui déclenche une nouvelle forme de raisonnement. Cette histoire montre également les effets différents d'une même expérience collective au travers des différentes expériences individuelles, plus ou moins ancrées dans le champ. Ce constat invite à expliquer l'évolution des modes de pensée et stratégie d'action en tenant compte de leur dimension temporelle.

2.1.2. Importance des expériences individuelles à travers la dimension temporelle

- **Le rôle des premières expériences individuelles**

Notre travail différencie l'influence particulière des premières expériences par rapport à celles qui suivent, parce qu'elles sont à la base des tactiques de pratiques et ainsi les plus importantes pour comprendre l'origine des choix²³⁵. Par exemple, l'impact d'un ancrage dans le champ se retrouve par la première réaction similaire au sein des trois études de cas, de mobilisation des ressources dans les métiers en amont avec le contexte d'urgence. Ce contexte amène plus facilement à concevoir des solutions par des tactiques prédéfinies appuyées des schémas existants en f&l –GD et les plus ancrés.

En contraste, la disposition d'une première expérience en dehors du champ invite à concevoir des tactiques différents des schémas culturels du champ et ainsi, naturellement orienté vers les alternatives. Ce résultat s'observe avec Franck qui n'a jamais « baigné dans le monde des fruits et légumes » alors qu'il est imprégné des logiques industrielles et des attentes de la restauration structurée avec son passé dans un groupe de produits surgelés (cf. annexe 6). Il dispose d'un désengagement naturel vis-à-vis des enjeux et règles du jeu du champ et à l'inverse, de tactiques déjà préconçues à partir des règles industrielles. Il sort la branche en surgelés de la culture « paralysante » f&l (dixit Franck) en remplaçant les pratiques issues de la culture agricole par des méthodes industrielles. A l'inverse, l'expérience primaire de Patrick est fortement ancrée dans le champ des Gasc en f&l. Elle explique que les alternatives conçues, telles que le transport tiers ou Plaisir'Frais, maintiennent les traditions. Philippe

²³⁵ En ayant effectué les interprétations à partir de la notion d'habitus qui comporte le principe d'hystérésis (Bourdieu, 1980) qui implique la réitération de pratiques inconsciemment à partir des premières expériences.

dispose d'un ancrage similaire au sein du champ mais pourtant, des alternatives sont conçues en rupture partielle avec les schémas traditionnels. Bien que la position sociale (dans ou en dehors du champ) ancrée par les premières expériences soit essentielle, ce dernier constat invite à regarder de manière plus détaillée les trajectoires sociales.

- **Tenir compte des trajectoires sociales des individus : des premières expériences aux plus récentes**

Pour comprendre les différences d'orientations entre Poma et Arosio, alors que les deux protagonistes principaux semblent disposer du même ancrage, il convient de reprendre plus en détail leur parcours. Nos résultats indiquent tout d'abord des éléments différents dans l'ancrage au sein du champ. Patrick dispose d'une formation de contrôleur de gestion en école de commerce et il s'occupait des fonctions supports dans l'entreprise avant d'en devenir directeur. Ce passé qui traduit un manque d'expérience commerciale explique son manque de connaissance vis-à-vis des évolutions du négoce et sa confiance aveugle envers Gérard qui est le spécialiste du commerce, mais qui, en tant qu'acheteur-héros, ne dispose pas de la prise de recul suffisante selon nous. Le parcours inverse de Philippe (par le commerce et loin de la gestion), semble avoir orienté les forces et faiblesses dans un sens opposé au groupe Poma. Philippe dispose d'une connaissance réflexive approfondie des évolutions du négoce et oriente naturellement la mobilisation des ressources vers la restauration et la logique vente. A l'inverse, son manque de connaissance et d'intérêt pour l'axe logistique a engendré un décalage vis-à-vis de la primauté du négoce et la situation de rupture.

D'autre part, des antécédents à leur parcours professionnels orientent la manière de conduire les stratégies d'actions. Le parcours de Patrick se caractérise par une jeunesse de scout dont l'esprit « boyscout » se retrouve à travers ses actions de défense de la filière f&l (par la participation aux associations de l'Uncgfl, locales, etc.). Son parcours se caractérise également par une attache familiale significative traduite par la complicité avec son frère. Leur complicité et volonté de conserver les traditions en mémoire de leur père se renforcent lorsqu'ils ont sauvé in extremis l'entreprise dans les années 80 (cf. CHP3, 3.2.2). Pour Philippe, c'est plus le fait d'avoir grandi dans une famille passionnée par la mer et d'avoir toujours habité sur la côte méditerranéenne qui semble avoir influencé son action vers l'alternative des produits de la mer en engageant beaucoup plus de moyens que Patrick.

Cette alternative atypique en marée ne dépend pas uniquement de Philippe mais également de son entourage avec l'expérience primaire de Fabien, également passionné de la mer. La table des personnages (CHP3, 3.2) indique qu'il est un transfuge d'Orchade ayant débuté sa carrière par la création de sa propre entreprise de mareyage. A contrario du responsable marée de Poma qui a débuté sa carrière dans les f&l, Fabien dispose d'une connaissance naturelle des schémas en produits de la mer - l'amenant à l'approvisionnement le plus en amont puis à l'alternative des viviers qu'il avait déjà observée. Il convient alors d'accorder de l'importance à l'expérience primaire des personnages qui interagissent avec nos protagonistes au cours de leurs trajectoires :

- *Philippe s'entoure d'Harry, le directeur d'Aestus et de deux jeunes seconds (David et Fabien) qui sont moins imprégnés des schémas traditionnels.* Cet entourage a facilité l'ouverture du raisonnement à de nouvelles logiques et les ruptures partielles avec les schémas existants.
- *Franck est déjà un personnage naturellement détaché de la culture f&l mais il poursuit le raisonnement en renouvelant l'équipe de direction par des recrutements externes d'expert de leur domaine (e.g. RH, logistique, etc.) plutôt que de celui des f&l*²³⁶.
- *Patrick à l'inverse accorde moins de crédit à sa garde rapprochée composée de personnages extérieurs au champ (Mathieu et Perrine)*²³⁷ alors qu'il a pour premier conseiller son frère, puis Gaspard et Gérard pour le remplacer qui disposent d'un ancrage aussi fort au sein du champ.

Comme l'indiquent nos résultats, les effets des expériences primaires des protagonistes et de leur entourage sont à l'origine des stratégies d'actions naturellement orientées vers les choix de rupture ou de maintien. Ces premières expériences semblent conduire au désintérêt *naturel* vis-à-vis des enjeux traditionnels des Gasc en f&l lorsqu'elles sont hors du champ (e.g. Franck, en n'étant pas familier avec les règles du jeu, ne comprend pas l'enjeu GD-f&l). A l'inverse lorsque cette expérience primaire est ancrée dans le champ, les actions de rupture sont moins évidentes parce qu'elles nécessitent un processus de *désengagement* des enjeux de départ. Cela explique qu'au-delà de la rupture totale vis-à-vis de la primauté du négoce et de

²³⁶ Par exemple Marc, le nouveau directeur de la branche f&l, est recruté pour son expertise de Gasc dans une entreprise extrêmement structurée bien qu'il s'agissait de matériel électrique. Auparavant, le directeur provenait du domaine des f&l, tout comme l'ancien directeur des ressources humaines du groupe qui était un ancien opérationnel.

²³⁷ L'expérience de ces deux personnages se détache du domaine des Gasc en f&l puisque Perrine était militaire et Mathieu a évolué dans des entreprises industrielles. Ils sont les plus proches de Patrick et les premiers consultés mais Patrick est peu réceptif à leur opinion lorsque cela implique la remise en cause de schémas traditionnels. Par exemple, Perrine souligne des dysfonctionnements au niveau commercial et la conservation de schémas traditionnels mais elle n'est pas écoutée de Patrick.

l'acheteur –héros au sein d'Arosio, le modèle final inclut la conservation du schéma produit et de l'enjeu de la grande distribution pour aboutir à une remise en cause *partielle*. L'ancrage de départ plus ou moins fort de ces protagonistes et de leur entourage explique la nature du changement (en rupture ou en maintien) lors de la création des alternatives.

Ensuite, les expériences secondaires, collectives ou plus personnelles expliquent les alternatives en elles-mêmes avec, tel qu'évoqué, l'importance particulière des expériences en dehors du champ et les histoires d'hommes. Nos résultats indiquent notamment le mélange entre ces expériences collectives hors champ et le vécu plus personnel de chaque individu (eg. l'activité d'expédition au sein d'Arosio qui représente aussi une affaire familiale à laquelle est plus attaché Philippe). Le modèle d'Orchade, par la qualité homogène pour la RHD, dépend à la fois de l'expérience primaire de Franck dans le domaine industriel et à la fois du succès « hors champ » de l'organisation en produit surgelés²³⁸. Au final, le choix des alternatives spécifiques et de leurs effets de maintien ou de remise en cause des schémas, découle du mélange entre les expériences individuelles et collectives, primaires et en dehors du champ.

Ces différents éléments entraînent des parcours « institutionnalisés » propres à chacun des personnages à l'origine des stratégies d'actions. **Ces parcours renvoient de manière plus ou moins intense à l'histoire du champ (Viale, 2008, p. 28) (e.g. Franck versus Patrick) ainsi qu'à des éléments plus personnels aux individus (e.g. Philippe qui grandit au bord de mer) et au vécu du collectif (les histoires d'hommes) - au-delà de l'histoire du champ.** Ces différences de parcours impliquent alors qu'un panel de ressources puisse *s'interpréter* puis être mobilisé différemment selon les acteurs²³⁹. Les expériences sont à l'origine de ces différences de raisonnement puis d'interprétation. Pour mieux comprendre ces effets, notre travail de thèse propose de relier les expériences à l'engagement cognitif et émotionnel des individus dans les schémas culturels.

²³⁸ D'autres exemples sont possibles, tel que la modernisation commerciale sein d'Arosio avec l'expérience individuelle de Philippe, David et Fabien (qui ont une connaissance affinée des règles) et du succès collectif avec la marque Minet.

²³⁹ Soit par la mobilisation de nouvelles ressources originales (par la transposition), soit par la mobilisation différente des mêmes ressources (e.g. marques propres d'Orchade)

2.2. L'effet des expériences sur l'engagement cognitif et émotionnel dans les schémas culturels

2.2.1. L'engagement cognitif & émotionnel dans les schémas culturels

Nos résultats ont conduit à identifier le lien entre les expériences et l'engagement cognitif & émotionnel pour interpréter les scripts du champ et définir les stratégies d'actions. L'approche duale en allant jusqu'au niveau des habitus selon Sewell (1992) permet d'analyser plus en profondeur ce phénomène. Les habitus sont composés de l'engagement cognitif et émotionnel dans les schémas culturels (Emirbayer & Goldberg, 2005, cf. CHP2.) qui dépend et évolue selon les expériences (cf. CHP2, 3.2.1).

L'influence des expériences sur l'engagement cognitif a déjà été en partie mentionnée dans la section précédente en montrant que les expériences en dehors du champ avaient permis la connaissance d'autres schémas culturels. Les effets au niveau émotionnel étant moins évidents, nous choisissons de présenter plus en détail les résultats émergents liés à l'engagement émotionnel dans les scripts du champ avant de concevoir l'interdépendance avec l'engagement cognitif pour expliquer les stratégies d'actions.

- **Les effets de l'engagement émotionnel dans les fantasmes partagés**

Cet engagement émotionnel s'observe vis-à-vis des « *cadres fantastiques* » (Voronov & Vince, 2012), autrement dit les scripts au sein du champ, qui reflètent et coordonnent les *désirs* partagés par les membres du champ. L'analyse des trois cas conduit à identifier deux cadres fantastiques communs aux Gasc en f&l : le *désir d'être le partenaire privilégié de la GD* avec le fantasme d'être indispensable aux magasins et *la passion du f&l* avec le fantasme d'un métier difficile en raison des produits atypiques qui nécessitent d'être passionné. Ces deux fantasmes, illustrés en Table 20, édictent la manière d'agir au sein du champ avec l'identification de règles émotionnelles sous-jacentes à ces deux cadres. Premièrement, celles des *relations affectives* (Jasper, 2006) qui guident les relations (commerciales) avec les chefs des magasins et producteurs à l'opposé de l'aversion éprouvée pour la restauration. Deuxièmement, *l'admiration de l'acheteur héros* qui est lié au fantasme du produit complexe et implique sa responsabilité vis-à-vis des principaux magasins partenaires (pour lesquels il est aussi le vendeur). Ces deux fantasmes se retrouvent également à travers les réactions à la situation de crise – qui a été vécue comme un choc moral où le domaine des Gasc n'était plus tel qu'ils s'y attendaient. L'observation de ce choc et de la manière dont ils concevaient leur

rôle a facilité l'identification de ces deux cadres. Par exemple, ce choc résulte du fait que les centrales d'achats les privent de leur expertise d'approvisionnement, ou encore de la frustration de devoir se tourner vers la restauration.

Table 20 Cadres fantastiques des Gasc en f&l

Cadres Fantastiques	Exemples
Le rôle central en GD Désire d'être le partenaire privilégié avec le fantasme d'un rôle central ; et mépris de la RHD	<i>“mes directeurs de succursales qui ont vécu l'histoire d'Orchade et sont entièrement voués aux magasins”</i> (Marc, Orchade, 2012) <i>“Je pense que nous les regardions [les restaurateurs] avec mépris et un peu de dédain en disant que c'était des petits clients des petites commandes pas très intéressants »</i> (Franck, 2012) <i>“Oui clairement, il y avait un mépris de la RHD”</i> (entretien 5, Patrick, 2013)
La passion des f&l Fantasme d'un métier difficile et atypique qui exige d'être passionné, voué au produit. Fierté sur la difficulté de ce rôle qui implique d'être passionné	<i>“Il y a une passion des fruits et légumes. Il y a un raisonnement fruits et légumes historique qui conduit à la passion des fruits et légumes (...) on ne peut pas faire ce job sans passion du produit parce que ça demande beaucoup d'énergie et donc, la passion doit venir avant la hiérarchie, avant le directeur de branche ».</i> (entretien, Franck 4, 2012). <i>« Il y a une passion des fruits et légumes. C'est un métier où l'on a besoin de passion car ça n'est pas un produit comme les autres. (...) Ce n'est pas le flair qui compte c'est l'amour de ce job, l'amour de ces produits »</i> (Commercial 5, Orchade 2012) <i>« Gérard est parti à la retraite et on l'a remplacé par un jeune [X] : et bien il est passionné par le produit et il faut être passionné c'est important. Je pense que c'est particulier dans les fruits et légumes, c'est de la matière vivante on est obligé d'être passionné »</i> (entretien 5, Patrick, 2014)
Règle émotionnelle : Admiration de l'Acheteur héros	<i>“c'est clair que pour [les acheteurs] ça a été un véritable traumatisme parce qu'ils étaient les héros de la branche et un jour ils ont crus qu'ils étaient sous-estimés [avec le développement de la restauration] »</i> (Franck, entretien 4, 2014) <i>« Pour le mettre en valeur, c'est compliqué. Je pense qu'il faut aimer son produit, il faut le défendre. Et pour ça, vous avez quelqu'un qui connaît son job super-bien, c'est Gérard. Il faut l'entendre parler de ses produits, c'est quelque chose ! »</i> (Administratif 3, Poma, 2012) <i>« (Bertrand) était aux achats, (...) il était très fort commercial, il sentait les coups. J'ai vu faire des coups fumants en Hollande (...) des choses formidables, à cette époque, on applaudissait. (...) Oui ça nous fait penser à un héros.»</i> (Entretien, Organisateur logistique, 2012)
Règle émotionnelle : Relationnel amical avec les chefs de rayon et les producteurs	<i>“Avant il y avait beaucoup de choses faites à l'affectif, les relations d'homme à homme, il y avait parfois une part d'irrationalité”</i> (Entretien, Marc, Orchade, 2012) <i>« ce n'est pas pour dire bonjour qu'on sourit. C'est ce qu'on ressent. »</i> (Chauffeur, Poma, 2012) <i>« Je ne veux pas dire que je travaille à l'affectif, mais un peu quand même. »</i> (Acheteur, Poma, 2012) <i>« En achat on n'allait pas au plus important. On faisait peut-être de l'affectif avec untel mais qui était plus cher »</i> (Acheteur, Arosio, 2012) <i>« C'est sûr qu'il y a de l'émotion dans nos relations. (...) On a des relations amicales qui continuent »</i> (Responsable f&l; magasin Carrefour, client Arosio, 2014)
Conséquence : traumatisme de la plateformisation et rejet de la RHD	<i>“Je dirais que beaucoup l'ont mal pris et se sont sentis sous-estimés parce que, quand vous passez de la vente aux magasins à celle en restauration, c'est différent... vous n'êtes plus aussi bon qu'avant. Je dirais qu'encore maintenant certains gardent encore les cicatrices”</i> (Commercial 3, Succursale Orchade, 2012)

Dans les trois cas, les premières réponses similaires semblent liées à cet engagement dans la passion des f&l et fantasme de la GD - avec un sentiment de fierté en les servant qui s'oppose au mépris de la RHD. C'est à cause de ce mépris que l'acheteur de la succursale de Toulouse

(commercial n°3) décrit la priorité de la succursale pour retrouver des partenaires magasins après la première vague de plateformes.

Ensuite les stratégies d'actions liées à l'engagement dans ces cadres s'expliquent à travers les expériences particulières au niveau collectif et personnel. Au niveau collectif par exemple, l'engagement des membres d'Orchade est renforcé par leur attachement particulier au produit des bananes, dû à l'histoire du groupe puis au succès des mûrissières industrielles. Cet attachement renforce la volonté d'afficher leur spécialisation f&l, malgré les évolutions devenues défavorables à cette activité (cf. annexe 7). Cela se retrouve également au sein de Poma avec la performance de Gérard en tant qu'acheteur héros (cf. Table 20, ligne 3) et la « success story » avec le partenariat Leaderprice - à partir des relations complices et de l'expertise produit (cf. annexe 9). Au sein d'Arosio l'exemple le plus significatif correspond à la réussite avec les produits de la mer qui renforce l'engagement dans culture et passion du produit.

L'engagement est également renforcé par les expériences personnelles précédemment mentionnées tel que la passion de la mer de Philippe et Fabien. C'est par passion qu'ils participent à la route du Rhum au nom d'Arosio puis recherchent des alternatives et investissent des moyens dans les produits de la mer (cf. CHP5, 3.). Une telle démarche n'a pas été entreprise par Patrick et ses acolytes.²⁴⁰.

Les expériences secondaires peuvent aussi conduire à diminuer l'engagement dans les cadres fantastiques. Nous avons par exemple mentionné le conflit avec l'acheteur principal qui amène à remettre en cause l'admiration porté à l'acheteur. L'une des commerciales d'Arosio explique que l'acheteur n'est plus au centre du commerce. Il n'y a plus d'acheteur-héros qui achetait pour faire plaisir au producteur (entretien, commercial 5, Arosio, 2012).

« C'était l'acheteur héros. Tout se basait sur les achats en fait. Écouler ce qu'il achetait, écouler la production, c'était même faire plaisir des fois certains producteurs. Faire plaisir voilà. Maintenant c'est fini ça »

Ce désengagement émotionnel se retrouve davantage avec le cas Orchade à la suite des conflits entre les membres des succursales de mûrissières et de Gasc qui a fini par affaiblir la solidarité entre les membres liée à la passion du produit. Cet engagement a également été fragilisé par la réussite inattendue en surgelés qui conduit à voir autrement la restauration que

²⁴⁰ Le CHP5 montre le besoin de négocier avec les centrales d'achats et les producteurs et les rivalités avec l'activité de Gasc.

par un regard méprisant et finalement, à sortir le collectif du fantasme de l'acheteur héros, de l'affectif relationnel et de la passion des f&l, à partir de la « rationalisation » de la relation :

« Avant l'acheteur c'était la route royale en fruits et légumes. Je dirais qu'il y avait un mythe de l'acheteur, c'était l'acheteur héros mais aujourd'hui il est moins sanctifié » (entretien Franck 4, 2014)

« Aujourd'hui c'est devenu amicalement professionnel. On est plus dans la complicité d'avant, le uniquement amical » Franck 4 2014

« On s'est professionnalisé, on s'est formé. Avant c'était notre relation sur le terrain, notre expertise produit qui faisait foi. La centralisation des clients fait qu'il ne suffit pas aujourd'hui d'être gentil, avenant, il faut plus que cela, il faut être le partenaire de son client. À l'époque, ce n'était pas aussi concret (...) Maintenant si on y va tous les jours juste pour dire bonjour, pour faire plaisir et pour que le mec il puisse nous acheter des produits pour que le patron soit content, ce n'est pas bon ça » (entretien, commercial 1, Orchade, 2012)

« A l'époque on était beaucoup trop minutieux. On était capable de regarder salade par salade en enlevant la feuille abimé. On était au petit soin. Aujourd'hui ça ne se fait plus comme ça. Il y avait plus de sensibilité au produit. (...) Après ce n'est plus leur passion, les gens aujourd'hui sont là car ils sont obligés ils n'ont plus cette passion des fruits et légumes. » (Entretien, logistique 1, Orchade, 2012)

Ce désengagement émotionnel a été observé au niveau collectif au sein d'Orchade mais parce qu'il découle des efforts de Franck – qui naturellement ne dispose pas de cet engagement dans les fantasmes du champ. Ce phénomène contraste avec l'observation d'une rupture partielle au sein d'Arosio où les comportements édictés par l'attachement affectif et la passion du produit persistent. Cette différence est expliquée selon nous par les effets des premières expériences au-delà des expériences secondaires qui viennent d'être mentionnées. La relation particulièrement forte entre l'engagement émotionnel et les premières expériences se retrouve également en comparant les interprétations différentes de Patrick et Franck quant à l'avenir des Gasc en f&l, bien qu'ils disposent tous les deux d'une connaissance approfondie du champ et des évolutions plus larges de l'environnement. Franck accorde plus d'importance aux études qui prédisent le renforcement de la plateformes et les diffuse pour rationaliser le modèle 100% RHD²⁴¹. Le raisonnement de Patrick est à l'inverse en étant convaincu que les enseignes vont rouvrir leurs portes aux Gasc en raison des pressions qualité :

²⁴¹ Selon son second Marc, le nouveau directeur de branche, ces études montrent que : « ce n'est pas nous qui ne voulons plus de la grande distribution, c'est elle qui ne veut plus de nous » (entretien Marc, 2012)

« C'est quelque chose d'important pour nous. Si on existe encore c'est que les GMS ils ont encore un peu besoin de nous. On a un rôle à jouer. Notamment dans les enseignes de Super U [...] qui ne sont pas complètement intégrées. Je pense qu'un jour le groupe carrefour donnera plus de liberté à tout son réseau de franchisé. » (Entretien 4, Patrick, 2012)

Cette différence résulte selon nous de l'engagement des deux hommes dans les cadres fantastiques lié à leur ancrage dans le champ. La profondeur de cet ancrage pour Patrick induit un engagement élevé vis-à-vis des cadres fantastiques qui se traduit, toujours selon nous, par l'admiration des commerciaux et plus particulièrement de l'acheteur. Cette admiration semble d'autant plus naturelle que Patrick se refuse à qualifier l'acheteur de « héros » mais pourtant, il le décrit de cette manière (cf. annexe 10). La prise de recul semble davantage difficile par rapport à Franck qui, en étant détaché de ces fantasmes, est capable de les décrire et d'en plaisanter²⁴². D'autre part, Franck est capable de décrire « *la nostalgie du bon vieux temps* » des grossistes (entretien 5, Franck 2012) et les membres d'Orchade eux-mêmes qui ont vécu cette époque décrivent être passés à autre chose. Selon le directeur commercial de Rodez, « *ceux qui ont cette nostalgie sont partis* » (entretien, commercial 5, entretien 2012). A l'inverse, les membres de Poma semblent encore teintés de cette nostalgie. Lors des entretiens, les commerciaux racontent la belle époque avec les magasins en partageant des relations davantage intimes avec les chefs des magasins (observation du 15/12/2012, Poma) ; et les chauffeurs et préparateurs évoquent les tonnes de fruits et légumes déversés chez ces clients. Cette nostalgie se retranscrit au regard d'un ancrage plus important dans le champ en contraste avec Franck.

Nos résultats semblent indiquer un ancrage plus fort des premières expériences à travers les émotions par rapport à l'engagement cognitif. Patrick dispose d'une connaissance approfondie des schémas hors champ dont des logiques plus industrielles avec la prestation logistique et transport, mais les stratégies d'actions restent dictées par les fantasmes du champ. Tout comme les dirigeants d'Orchade ont conscience des évolutions du contexte en la défaveur du réseau de mûrisséries, mais préfèrent le conserver pour des raisons « purement sentimentales » (cf. verbatim à propos d'Harry en CHP5, 1.1.1). Le lien particulier entre l'engagement émotionnel et les premières expériences se retrouve avec d'autres personnages

²⁴² « D'abord « filière » c'est vraiment un mot propre à l'agriculture : la filière pêche, apiculture, agriculture etc. Et un mot qui était employé c'est « remonter » dans la filière. Et on emploie des mots c'est « aval » et « amont ». Comme lorsque l'on fait du ski [rire] Ça c'est du jargon ! Avant cette entreprise je n'avais jamais entendu ça. » (Entretien 3, Franck, 2012)

comme le responsable de la filiale de prestation logistique de Poma. Celui-ci a démarré et effectué plus de 15 ans de carrière dans le champ des grossistes qu'il continue à défendre contre les centrales d'achats sous le fantasme du produit atypique et métier difficile – alors que les centrales sont devenues son premier client (cf. verbatim en CHP5, 2.1.2).

Ce raisonnement porté par les émotions n'est pas synonyme d'irrationnel (Jasper, 2006), mais il montre l'intérêt porté aux règles du jeu du champ. A l'inverse, le désengagement de Franck n'est pas synonyme de désintérêt mais plutôt d'*indifférence* vis-à-vis du jeu et de ses mises (Emirbayer & Jonhson, 2008)²⁴³. Les expériences primaires semblent les plus révélatrices de l'engagement ou de l'indifférence vis-à-vis des fantasmes du champ. A nouveau il convient de ne pas se limiter à un seul personnage, il faut au contraire tenir compte de son entourage. Nous avons vu que Franck s'était entouré de nouveaux directeurs qui, eux aussi, n'ont jamais baigné dans les fruits et légumes à l'inverse de Patrick dont les deux plus proches conseillers ont un ancrage largement aussi fort que lui dans les fantasmes du champ. L'exemple de Patrick montre également l'importance des expériences personnelles évoquées puisque l'affection particulière, pour Bertrand son frère et Gérard son ami, renforce son admiration pour ces deux hommes qui ont été les acheteurs héros de l'entreprise (cf. Table 20, ligne 3). Néanmoins, les stratégies d'actions de Patrick montrent sa capacité à agir de manière originale. Pour comprendre cette capacité, il convient de lire simultanément l'engagement cognitif dans les schémas culturels du champ et en dehors.

- **L'interdépendance entre les connaissances-émotions et les schémas culturels.**

Nous venons d'évoquer l'engagement émotionnel pour insister sur son effet particulier à partir de l'ancrage des expériences dans le champ. Néanmoins, la conceptualisation de l'origine des choix repose sur la lecture simultanée des deux dimensions vis-à-vis des schémas culturels.

Nos résultats montrent, par exemple, une certaine circularité lorsque les connaissances et émotions amènent à renforcer ou remettre en cause les schémas existants. C'est le cas avec la connaissance approfondie de Franck des règles particulières avec la RHD et de la culture d'industriel, du fait de son expérience passée, qui l'amène à construire un modèle loin des règles et ressources traditionnelles des Gasc en f&l. Le succès de ce modèle élargit cette

²⁴³ L'indifférence, dans la première définition donnée par le Larousse, « est un sentiment de quelqu'un qui ne se sent pas concerné, touché par quelque chose, ou qui n'accorde aucune attention, aucun intérêt à quelqu'un, à quelque chose »

dynamique au niveau du collectif : le détachement émotionnel des membres des succursales vis-à-vis des enjeux des Gasc en f&l et leur connaissance des règles structurées avec l'activité auprès de la restauration – conduisent à l'élaboration du portefeuille institutionnel en rupture avec les schémas traditionnels (cf. 1.1). Cette circularité s'observe également par la dynamique de maintien dans le cas de Poma. La connaissance achat approfondie et particulière de Gérard qui amène au succès de l'organisation, renforce l'attachement préalable (des membres) pour conduire au maintien des schémas traditionnels lors de la constitution du portefeuille institutionnel.

Cet exemple de circularité ne signifie pas pour autant que le détachement émotionnel de Franck soit synonyme de désengagement cognitif dans les scripts du champ ; ni que l'engagement émotionnel de Patrick implique un manque d'engagement dans les schémas en dehors du champ. Au contraire, la description par Franck des règles spécifiques au champ des Gasc en f&l – en étant capable de réutiliser le vocabulaire propre (e.g. « remonter la filière) montre son engagement cognitif. La connaissance de ces règles a été un élément essentiel pour expliquer aux directeurs des succursales (cf. CHP5, 1.2.2) les incohérences de leur fonctionnement face aux évolutions des logiques avec la restauration.

En somme, l'exemple de Franck montre que la formation des premières expériences en dehors du champ facilite le détachement émotionnel et favorise la connaissance d'autres schémas qui, en étant transposés, permettent de créer de nouvelles alternatives. Il illustre également l'importance d'être suffisamment informé des règles *dans le champ* pour pouvoir les transposer avec justesse. L'importance de cette connaissance approfondie du champ se retrouve avec le contre-exemple du premier directeur de branche recruté en 1998 (cf. CHP5, 1) qui disposait du désengagement émotionnel et de la connaissance de schémas semblables à ceux de Franck, par des logiques industrielles.

Néanmoins, la transposition a échoué en raison selon nous d'un manque de connaissance approfondie du champ puisqu'il n'a pas suffisamment pris en compte le décalage avec les pratiques des directeurs de succursales, voire même l'ensemble des Gasc, qui à cette époque, n'étaient pas encore suffisamment engagés dans les logiques d'homogénéisation et RHD. Des efforts plus importants engagés dans les schémas du champ et leur usage, pour faire prendre

conscience des évolutions du contexte, auraient peut-être aidés à faire accepter les changements – à l’instar de Franck²⁴⁴.

Cette double connaissance semble constituer un atout critique pour mettre en place les alternatives, tel que le montre également l’exemple de Patrick lors de la transposition des règles de transport vers le métier de Gasc de manière créative en jouant le rôle de proximité. Cela s’observe également dans le cas de Philippe avec le transfert inverse des règles de qualité de service en f&l pour se développer en marée. Ces alternatives par contre, conduisent à renforcer les schémas existants en raison de l’engagement émotionnel par une corrélation +/- des dimensions cognitives et émotions retranscrites dans la première partie de la Figure 10.

Figure 10 La combinaison de l’engagement émotionnel et cognitif - en maintien ou en rupture avec les schémas existants

	Maintien					Remise en cause			
Cognitif	+	+	-	-	-	+	+	-	-
	Arosio		Poma			Orchade/Arosio			
Emotionnel	+		+		-	-		+	-

En contre-exemple, la combinaison -/+ du cas Poma avec le manque de connaissance de l’évolution des règles commerciales et l’attachement émotionnel de Patrick, empêche d’envisager de nouvelles alternatives pour mobiliser les ressources commerciales²⁴⁵. Ce contre-exemple montre **une dynamique de maintien passive, par la poursuite des pratiques, lorsque l’engagement émotionnel élevé s’accompagne d’un faible engagement cognitif. Elle est à différencier de la dynamique active par la création d’alternatives lorsque l’engagement émotionnel élevé s’accompagne des efforts cognitifs** (vis-à-vis des schémas dans et en dehors du champ). C’est donc par la lecture simultanée de ces deux dimensions que les choix d’actions alternatifs et/ou ancrés dans le champ sont expliqués.

²⁴⁴ « Il a dit il faut arrêter il faut passer à une culture client, c’est le commerce qui doit décider pas les achats. Les gens ont rien compris et le rejet a été de dire c’est un industriel qui vient de coca cola, il ne comprend rien aux fruits et légumes ! La bonne excuse était trouvée : il n’était pas de la famille ! » (Entretien 3, Franck, 2012)

²⁴⁵ Son manque d’implication dans le commerce facilite le recul vis-à-vis du négoce (tel qu’avec le développement de la RHD malgré les réticences de son frère). Néanmoins, cela renforce son admiration pour les commerciaux en faisant une confiance totale à Gérard alors que ce dernier est pleinement imprégné du fantasme de l’acheteur-héros.

2.2.2. Niveau intermédiaire : le capital social et les ressources à portée de main

Les résultats de l'analyse conduisent également à nuancer et préciser la relation qui vient d'être proposée à travers des moyens intermédiaires : le capital social et les ressources intermédiaires. Ces deux moyens nuancent les stratégies d'actions issues des efforts de connaissances approfondies des schémas, en expliquant de nouvelles alternatives par les « *opportunités externes* » sans que cela ne fût toujours anticipé. Ensuite, ils affinent la relation entre l'engagement dans les schémas culturels et les expériences, en représentant des éléments déclencheurs de la « *réflexivité en interne* » vis-à-vis de nouvelles alternatives.

- **Le capital social et les ressources à portée de main à l'origine des « opportunités »**

Le capital social est un élément significatif pour expliquer les alternatives des trois cas à la suite de propositions qui leurs sont faites pour mettre en place les réponses spécifiques. Le développement de l'expédition est influencé par les relations étroites de Philippe avec les représentants de Carrefour. Ces derniers l'encouragent à poursuivre l'activité en lui donnant l'idée de séparer cette activité de celle de Gasc. Cet exemple montre également le lien avec les ressources à portée de main puisque cette proposition découle également d'une activité à l'origine marginale (une «boite au lettre ») effectuée avec les moyens du bord²⁴⁶.

Ce constat vaut pour les alternatives de Poma en prestation logistique et en transport tiers. La prestation logistique est issue des relations du directeur du site de mûrissierie de Poma avec les représentants de Danone. Le transport tiers a été déclenché avec la proposition des représentants de Flunch qui connaissaient Patrick à travers le groupement Caupona. Ensuite, chacune de ces propositions a été expliquée par la notoriété du groupe et le fait que les représentants Flunch & Danone avaient une bonne visibilité de la disponibilité ressources (cf. 2.2.1)²⁴⁷. Ces ressources ont donc pour effet de déclencher de nouvelles opportunités qui deviennent, dans les exemples donnés, des alternatives atypiques.

- **Effet des ressources à portée de main et du capital social sur l'engagement cognitif**

Les ressources à portée de main issues des tests marginaux ont pour effet d'orienter la réflexivité selon les synergies avec les schémas culturels. Par exemple, les diversifications de Gasc en fleurs et plantes ou produits de la mer dans les trois études de cas sont expliquées par la disposition de ressources commerciales et logistiques. Néanmoins, nous avons souligné que

²⁴⁶ Autre exemple : l'origine du modèle de développement en plateforme régionale avec l'expérience à Nice découle des contacts de Bertrand avec le représentant Aviko qui leur propose d'effectuer la prestation logistique dans le MIN de Nice.

²⁴⁷ Tout comme le représentant d'Aviko (entretien 2012) perçoit la notoriété du groupe Arosio en tant qu'entreprise moderne.

d'autres alternatives auraient pu être conçues, en utilisant l'expertise produit pour devenir un détaillant, par exemple (cf. CHP4. 3.). Cette option n'est pas envisagée parce que l'interprétation des ressources à portée de main est orientée selon les synergies culturelles (e.g. culture et passion du produit en fleurs et plantes, produits de la mer et mûrseries).

Les choix *spécifiques* issus de ces ressources à portée de main dépendent donc plus particulièrement des activités marginales particulières à chaque cas. Les membres d'Orchade découvrent les synergies de ressources entre les différentes branches de Gasc grâce à l'activité en surgelés – qui oriente le raisonnement vers la restauration et qualité de service. Au sein de Poma c'est avec l'activité marginale effectuée pour Danone en prestation logistique que Patrick prend conscience de leurs ressources disponibles pour développer cette activité et faire face à la plateformes (entretien 5, Patrick, 2014). **Il s'agit d'un élément déclencheur de la connaissance d'alternative.**

Le capital social apparaît également comme un déclencheur de nouvelles réflexions avec de nouvelles prises de connaissance de l'environnement. Ce phénomène est plus particulièrement observé dans le cas Poma avec le capital social constitué par Patrick. Son appartenance à de multiples réseaux (e.g. CCI, l'UNCGFL, de Caupona, de la fédération de transport, Association locale Dégustons l'Alsace) est un élément qu'il décrit lui-même comme essentiel pour « apprendre » des échanges collectifs (en disposant à chaque fois d'une position centrale de président ou vice-président).

C'est au cours de ces échanges que la réponse proximité a été conçue et que l'idée de l'atelier en f&l transformés a émergé. Le déploiement des réseaux de contacts pour accéder à l'information, aux règles (hors et dans le champ) et alternatives possibles, est particulièrement exploité par Patrick, par rapport à Philippe ou Frank²⁴⁸. Ceci amène à considérer le capital social comme un moyen intermédiaire pour libérer la réflexivité des individus vis-à-vis de nouvelles alternatives au même titre que les ressources à portée de main avec les activités marginales.

²⁴⁸ « Les échanges d'expériences (...) ça ne se quantifie pas, ça n'est pas obligé mais c'est une chose très importante » (entretien 1, Patrick, 2011).

2.3. En synthèse : la dualité à l'origine des stratégies d'actions

Le portefeuille institutionnel régénère ou remet en cause les scripts traditionnels et certains standards plutôt que d'autres, mais c'est à ce niveau individuel de la dualité que les choix et interprétations distincts sont expliqués. Ce sont les connaissances et l'engagement émotionnel par rapport aux schémas culturels qui forment les stratégies d'actions avec un portefeuille.

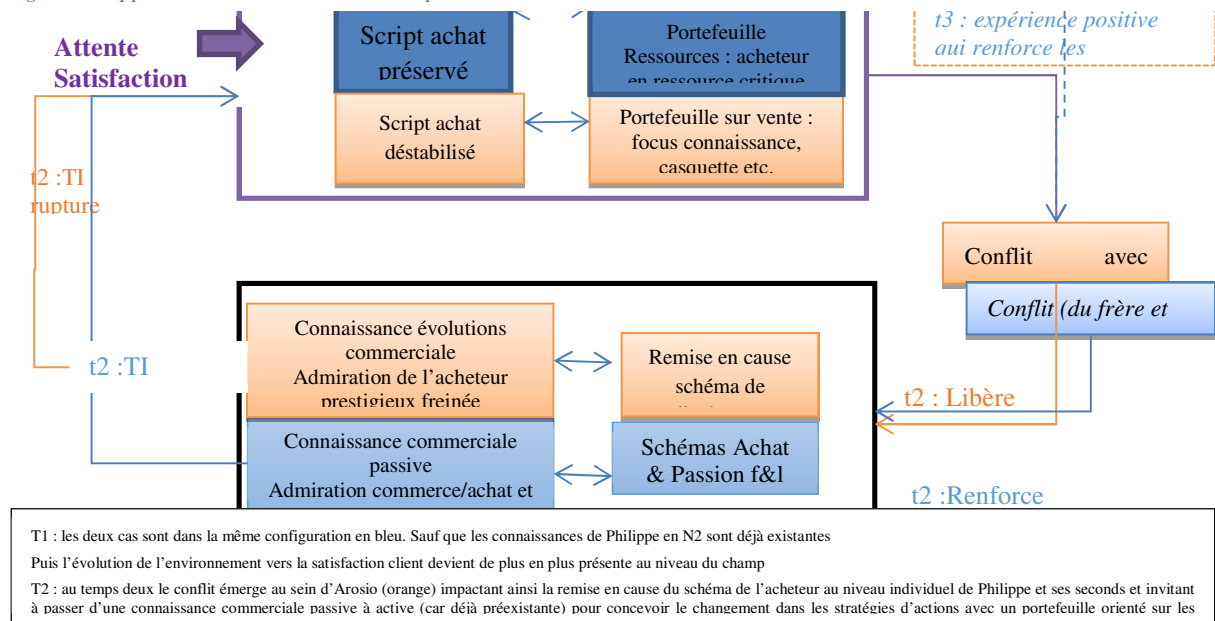
Les expériences sont un élément déterminant pour expliquer la formation de cet engagement cognitif & émotionnel vis-à-vis des schémas culturels. Plus les expériences individuelles et collectives sont ancrées dans le champ et plus elles entraînent un raisonnement et des choix engagés dans les scripts du champ. Les expériences en dehors, à l'inverse favorisent le changement par la connaissance de nouvelles règles qui est radical lorsque ces expériences sont les plus ancrées et sources de détachement émotionnel naturel. En ayant également noté les effets des expériences vis-à-vis des ressources à portée de main et du capital social qui viennent créer de nouvelles opportunités ou déclencher de nouvelles prises de conscience, trois modes de lecture des expériences ont été identifiés : temporelle, spatiale et collective/individuelle. Cette distinction sert à valoriser les effets prépondérants des expériences hors champ et primaires mais les choix finaux dépendent de leur combinaison.

Cette section a permis de concevoir ces combinaisons et leurs effets sur la dualité au niveau des protagonistes et de leur entourage. La lecture séparée du portefeuille institutionnel (section1) avait donc pour objectif de se concentrer sur le « pourquoi ». Il convient désormais de pouvoir relier ces deux niveaux (organisationnel avec le portefeuille et individuel) pour saisir les interactions entre acteurs et institutions. Dans un premier temps les ressources du portefeuille institutionnel sont conçues en réponse à l'institutionnalisation et la dualité au niveau des individus est la cause des choix de réponse par ce portefeuille.

La figure suivante montre les effets récursifs avec la logique achat-vente, lorsque les conséquences des interactions entre ce portefeuille et l'institution sont *cause* de renforcement (cas Poma) ou de remise en cause (Arosio) de la dualité au niveau individuel, pour ensuite renforcer ou modifier le portefeuille institutionnel constitué.

Par suite ce portefeuille engage le renforcement de la nouvelle logique vente ou bien la résistance par le maintien de la logique achat, et ainsi de suite. Ce modèle proposé offre une lecture dynamique des mobilisations de ressources en cause et conséquence de l'institution.

Figure 11 Application du modèle à un exemple entre Poma et Arosio



3. Mécanismes pour passer des choix aux ressources mobilisées

3.1. Le processus de bricolage

3.1.1. Mécanisme de bricolage à la source des choix hasardeux

→ Illustration du bricolage en annexe 14

Cette section propose d'éclaircir le processus par lequel les choix effectués mènent à la mobilisation de ressources par le biais de deux mécanismes. Nous présentons tout d'abord le mécanisme de bricolage qui correspond à une dynamique de mobilisation hasardeuse et incontrôlée. Ce mécanisme renvoie à un acte de manipulation aléatoire s'éloignant du projet initial avec l'utilisation des moyens à portée de main. Le bricolage consiste en effet à « toujours s'arranger avec les moyens du bord » (Lévi-Strauss, 1962, p. 26) à partir d'un *répertoire de ressources hétérogènes*. Cet acte de manipulation hasardeux s'observe avec les premières réponses qui ont conduit aux activités annexes déjà énoncées en expédition (Arosio), prestation logistique (Poma) et murisserie (Orchade).

Le cas d'Orchade illustre plus particulièrement ce mécanisme avec les premières réactions « tous azimuts » qui consistent à tester toutes sortes d'activités pour survivre en justifiant le rôle de spécialiste produit pour la GD. Pour cela, le siège profite des expérimentations indépendantes et marginales des succursales - développées lors de leur période d'essor - pour

en faire de nouvelles réponses qui permettent à Orchade de rester présent auprès de la GD. Le siège utilise par exemple, les essais des succursales dans les fleurs & plantes et produits de la mer pour perpétuer leur rôle de fournisseur auprès des magasins et disposer d'une place prioritaire pour les dépannages en f&l. Ce même processus se retrouve dans les autres réponses destinées à continuer à servir la GD, telles que la prestation logistique en f&l ou encore, la transformation des f&l avec l'initiative de deux directeurs de succursales en expédition pour optimiser les ressources disponibles. La reconstruction d'Orchade dépend ainsi de la disponibilité d'un *stock de ressources hétérogènes* avec les diversifications fragmentées des succursales pendant la période d'essor des années 70-80. Ce stock de ressources est ensuite combiné à de nouveaux investissements (e.g. recrutement de spécialistes de la marée) pour accomplir le nouveau projet de sauvegarde de l'activité pour la GD en conservant les schémas existants (e.g. culture agricole avec l'activité de transformation des f&l). En résumé, les premiers choix de reconstruction reposent sur les ressources à portée de main et synergies culturelles avec des activités qui servent les intérêts de la grande distribution.

Cette dynamique traduit également la technique d'improvisation par laquelle les ressources et schémas ont été mobilisés - sans que cela ne soit planifié et que l'on ne sache sur quoi aboutir. Ces improvisations sont apposées les unes aux autres en amenant à une reconstruction par des bricolages parallèles (pour le même projet). Finalement, ce processus conduit à sélectionner deux réponses, liées aux évolutions institutionnelles favorables, parmi ces bricolages. La première, sélection des mûrisseries pour la réponse de spécialiste f&l en GD, est décrite dans le chapitre précédent - en raison de l'attache particulière des membres d'Orchade puis des effets bénéfiques de l'environnement (cf. CHP5, 1.1.2). La seconde réponse de spécialiste du service en restauration (cf. CHP5, 1.1.2) découle également des facteurs externes (secteur en pleine croissance, cf. CHP4, 2.1) et du succès inattendu de la branche de Gasc en surgelés²⁴⁹. Ce mouvement est un prémice au passage d'un bricolage tout azimuth à sélectif avec finalement la sortie du bricolage pour s'organiser et se formaliser. Ce passage indique deux dynamiques différentes :

²⁴⁹ Cette seconde réponse devient centrale pour la reconstruction d'Orchade (cf. CHP5) avec la sortie du bricolage par le leader.

- la première phase de bricolage hasardeux décrit la construction de choix avec toutes sortes de ressources disponibles dont les tactiques sont construites à partir de l'engagement cognitif et émotionnel dans les schémas existants (traditionnels) ;
- la phase de sélection indique une prise de recul sur les meilleures solutions vis-à-vis des ressources à portée de main et des évolutions institutionnelles²⁵⁰.

Le cas Poma renforce ces premiers constats avec Orchade sur le bricolage hasardeux avec les premières réactions en fonction des *ressources à portée de main et synergies culturelles* consistant à tester toutes sortes d'activités qui supportent la survie en Gasc f&l (e.g. activités de cadran, de mûrissier ou encore de logistique) tel que décrit en CHP 5 (1.1.1.). Ce cas conforte également le constat du passage d'un bricolage hasardeux à sélectif, par la prise de *connaissance réflexive* des meilleurs moyens vis-à-vis des évolutions institutionnelles, en ayant formalisé uniquement la prestation logistique. Elle est privilégiée aux activités en amont en raison des compatibilités supérieures vis-à-vis des ressources logistiques, de la proximité supérieure avec la GD, de l'environnement favorable au développement de cette activité. Le passage d'une dynamique de bricolage hasardeux à sélectif s'observe plus largement pour l'ensemble du modèle de Poma dans la mesure où les alternatives - en transport de proximité et l'atelier de transformation des f&l - ont été déclenchées à partir des ressources à portée de main²⁵¹ sans que le projet de légitimation par la proximité ne soit planifié. La sélection de la réponse en proximité ne se fait qu'a posteriori de ces alternatives avec les réflexions menées au sein de la fédération Uncgfl sur le rôle de proximité des grossistes et la visibilité des attentes en produits locaux au sein des autres collectifs. Ce processus de réflexion conduit Patrick à dessiner la réponse en proximité à mesure que les nouvelles alternatives et opportunités se développent et que les échecs en interne et contraintes externes obligent l'arrêt de certains bricolages parallèles éloignés de cette réponse (e.g. l'échec en production de concombre oblige à cesser l'activité alors qu'il s'agit d'une volonté au sein d'Orchade).

Cette dernière remarque conduit alors à distinguer le processus de bricolage entre Orchade et Poma – au-delà de la dynamique semblable entre le bricolage hasardeux et sélectif. Le processus de bricolage au sein d'Orchade, en effet, semble dirigé plus rapidement vers le

²⁵⁰ Au cours du bricolage sélectif, les membres d'Orchade ont su se concentrer sur les deux activités avec les évolutions institutionnelles les plus favorables à leurs ressources disponibles

²⁵¹ E.g. l'arrivée d'une experte des produits transformés pour Plaisir Frais ou bien, le bricolage déjà existant en transport tiers visible en annexe. Des exemples sont également donnés avec Arosio.

mélange entre les ressources déjà disponibles et de nouveaux moyens ; puis la sortie par le bricolage sélectif se fait plus rapidement et définitivement. Le processus de bricolage au sein de Poma, en contraste, se poursuit plus longuement jusqu'à la fin des années 2000 et occupe alors une place importante dans la construction de la légitimation de Poma par la réponse en proximité.

D'autre part, la dimension hasardeuse de ce processus est plus nuancée avec le cas Poma puisque Patrick est constamment à la recherche de nouvelles opportunités - en ayant construit un capital social solide par exemple, pour attirer les nouvelles propositions. Cette dynamique traduit une capacité à se débrouiller en appliquant une combinaison de ressources à portée de main pour de nouveaux problèmes et opportunités. Elle n'en reste pas moins hasardeuse en raison d'un développement par improvisation, sans savoir sur quoi cela aboutit.

3.1.2. Mécanisme de bricolage pour mettre en place la réponse qualité

Le processus de bricolage permet de décrire plus précisément la mise en place de la réponse en garant de la qualité.

Au sein d'Orchade, ce processus se déroule avec la mise en place de site pilotes (une succursale désignée volontaire) qui sert à découvrir la nouvelle alternative « *en essayant les plâtres* » avant de construire une réponse formalisée au niveau du groupe (e.g. Jeremy sur le métier de la RHD et en marée). Ce processus est plus important pour les deux autres cas en raison de leur taille et par suite, des moyens plus limités (e.g. démarrage des produits de la mer au sein d'Arosio par l'utilisation des frigos d'un poissonnier). Il est encore amplifié au sein de Poma en raison du profil gestionnaire et économe de Patrick. Il choisit de mettre en place la plupart des activités par les moyens du bord pour « tester » avant de sélectionner l'alternative (e.g. le transport de proximité démarre avec du matériel d'occasion et une équipe logistique qui apprend « *sur le tas* » alors que les viviers au sein d'Arosio sont mis en place avec de nouveaux outils et le recrutement de spécialistes).

Le processus de bricolage utilisé pour mettre en place de nouvelles alternatives met en évidence la combinaison des ressources existantes et en les réutilisant pour une application différente. Ce processus a particulièrement servi au sein d'Orchade. Il se retrouve dans la mise en place des marques propres au départ dédiées à la grande distribution qui disposent d'une nouvelle application en RHD en tant que symbole de la qualité du

produit. C'est aussi le cas lorsque les ressources mobilisées en marée pour les magasins sont *combinées* à de nouveaux moyens (e.g. le « BAM* ») pour introduire le métier de Gasc f&l auprès de la restauration commerciale ou encore lors la réutilisation de certaines valeurs (e.g. Franck le mythe des patrons de PME, Pierre avec la culture du résultat) dont la signification est modifiée pour dépasser la culture « GMS* » et proximité. De même qu'au sein d'Arosio, ce processus sert à *réutiliser* les réseaux de producteurs locaux mais différemment (avec les nouveaux partenariats) pour une application nouvelle avec la justification d'une qualité gustative à part au travers des marques. Au sein de Poma ce processus permet de mettre en place l'alternative en transport tiers avec la combinaison du savoir-faire relationnel des chauffeurs Gasc vis-à-vis des clients (qui n'a pas lieu en transport) avec l'expertise des membres LSP. Cette dynamique permet notamment d'expliquer des constitutions de portefeuilles spécifiques selon ces combinaisons et réutilisations particulières des ressources (au-delà d'un stock disponible propre au cas).

Dans ces différents exemples, nos résultats révèlent que *l'utilisation des moyens du bord engendre des résultats imprévus et/ou va au-delà des limites institutionnelles existantes*. Pour reprendre le dernier avec Poma, cette combinaison permet de dépasser les limites selon lesquelles les deux métiers seraient incompatibles. De même que la réutilisation du réseau de producteur au sein d'Arosio permet de dépasser les limites institutionnelles concernant de la transparence à la formalisation des relations (et inversement, l'opacité & manque de confiance). Enfin, l'exemple donné des ressources en marée d'Orchade montre les résultats imprévus engendrés en se développant mieux auprès de la restauration alors qu'elles ont été conçues pour les magasins.

Au final, ce processus de bricolage décrit la constitution du portefeuille à partir des moyens du bord qui changent de fonction ou de valeur selon les évolutions institutionnelles et leurs interprétations différentes au sein des trois cas (e.g. les marques ne sont pas réutilisées de la même manière dans les cas Orchade et Arosio). **Le mécanisme de bricolage permet ainsi de décrire des mises en place de portefeuille différentes entre les cas en raison soit, des répertoires de ressources spécifiques soit des combinaisons et réutilisations différentes de ressources à portée de main semblables.**

- **Des ressources issues d'un répertoire existant passé ou transféré.**

En lien avec la section précédente, le processus de bricolage est celui par lequel les ressources à portée de main peuvent ouvrir les personnages à de nouvelles réflexions dans les stratégies d'actions et à de nouvelles propositions externes. Le lien avec la section précédente permet également d'expliquer un répertoire de ressources qui ne dépend pas uniquement de l'activité passée mais également de l'activité présente en dehors du champ des Gasc en f&l. Le tableau ci-contre illustre cette dynamique avec en bleu les ressources disponibles à l'issue d'activités en dehors du champ. Cet élément souligne que le processus de bricolage provient également de la combinaison entre les ressources existantes avec celles transférées à partir d'un autre champ. Les ressources en italique illustrent la dynamique de combinaison d'anciennes ressources avec de nouvelles. Cette distinction permet alors de préciser le caractère des ressources à portée de main.

Tableau 31 Réutilisation des ressources disponibles pour la constitution du portefeuille institutionnel

Orchade	<i>Réutilisation des marques propres en RHD</i> , ressources développées en surgelés pour le modèle en f&l DSQ, conseiller culinaires, procédés) ; <i>Réutilisation des valeurs (culture, autonomie) en modifiant la fonction ; sites pilotes</i>
Poma	<i>Réutilisation du responsable qualité pour certifier le groupement</i> , transfert des experts LSP et <i>Utilisation des équipes logistiques de Gasc pour développer le transport 1/3</i>
Arosio	<i>Réutilisation des contacts en production</i> ; Ressources en f&l pour la marée et inversement ; <i>Marque Appétit sur l'initiative d'un membre Aestus</i>

Ce mécanisme de la mobilisation des ressources traduit un processus non intentionnel dans le sens où la mobilisation se fait de manière hasardeuse et/ou non anticipée et conduit à des accumulations imprévisibles des ressources (e.g. les ressources logistiques marginales pour Danone et les marques propres d'Orchade secondaires auprès de la GD, etc.). Ce mécanisme, qui repose sur des formes familières et un répertoire de ressources limité, a facilité le processus de changement pour faire face à la plateformesation. Il est à l'origine d'un changement incrémental plutôt que radical visible avec les premières réactions des trois cas – à partir d'efforts de mobilisations des ressources aux intentions limitées en contraste avec le second mécanisme.

3.2. Les efforts du leader institutionnel pour recadrer la reconstruction

3.2.1. Mécanisme pour des ressources mobilisées à partir d'efforts contrôlés.

Le second mécanisme identifié est lié aux efforts du « leader institutionnel » qui n'est pas seulement un leader administratif puisqu'il est aussi responsable de la survie organisationnelle (liée aux représentations des parties prenantes internes et externes – cf. CHP2, 1.1.2). Cette responsabilité est prise par Franck, Philippe et Patrick dont les efforts pour maintenir la pérennité de l'organisation sont le plus importants - au-delà de leur statut qui leur confère naturellement une position de leader organisationnel. Chacun de ces personnages, bien qu'agissant dans le cadre d'un binôme à la tête de la gouvernance (Franck & Jean ; Patrick & Bertrand ; Philippe & Marc), joue ce rôle particulier. Ces trois personnages sont décrits comme des visionnaires sans lesquels, l'organisation n'aurait probablement pas survécu à la remise en cause de l'activité de Gasc :

<i>Franck (Orchade)</i>	<i>« Je suis arrivé sous la présidence d'un monsieur qui s'appelait [Laurent] et j'ai vu arriver [Franck] et je pense que le groupe a réellement pris une direction sous [sa] présidence [...] ce groupe s'est clarifié autour d'un fil conducteur [...] imposé par un patron avec une vision. » (Logistique 2, 2012)</i>
<i>Patrick</i>	<i>« À mon avis, si Patrick est toujours là et si l'affaire existe, c'est parce que Patrick est encore là. Si Patrick avait dû quitter l'affaire il y a quatre ou cinq ans, je pense que le groupe Poma n'existerait plus. » (Commercial 4, 2012)</i>
<i>Philippe</i>	<i>« Philippe est quelqu'un de visionnaire, c'est quelqu'un de très humain qui a démarré petit grossiste, qui a su adhérer au groupe Aestus pour le développer, qui a su prendre les opportunités ou essayer de faire et qui est toujours avec des années en avance, en pensant à ce que l'on peut faire pour toujours perdurer, avancer » (Commercial 3, 2012)</i>

Chacun a joué un rôle important pour que son groupe puisse faire face à la plateformesation et composer avec les différentes attentes institutionnelles pour maintenir la légitimité organisationnelle. Quatre types d'efforts, vis-à-vis des parties prenantes externes et des membres de l'organisation, ressortent des actions des personnages de chaque cas :

→ **L'effort de remodelage de l'organisation** est identifié au sein du cas Arosio avec la séparation des entités d'expédition et de Gasc en f&l par Philippe afin de masquer les contradictions apparentes. Cela apparaît également dans les efforts de Franck : avec la séparation des différents métiers de la branche f&l de l'activité de Gasc ; puis avec la mise en place des marques enseignes pour chaque branche de Gasc qui permettent de mieux fragmenter et contrôler les différentes demandes institutionnelles (Kraatz, 2009). Franck intervient aussi, en collaboration avec les directeurs de succursale, pour le remodelage de la

branche f&l (T1, T2, T3, cf. CHP5, 1.3.2) afin de sortir des logiques traditionnelles du champ, qui sont contradictoires avec la légitimité visée par la qualité de service robuste. Le remodelage d'Orchade devient le plus visible avec le renoncement aux métiers en dehors de l'activité de Gasc en 2006, qui est aussi une étape décisive pour **effectuer des choix critiques** lors de contradictions dans les demandes institutionnelles. Le cas d'Orchade illustre la dimension « critique » de cette décision à travers l'attachement des membres à l'identité organisationnelle de leader f&l et plus particulièrement sur les bananes. Ce choix difficile leur a permis de se détacher de la culture spécifique des f&l et des pressions prix afin de mieux répondre aux pressions de qualité-services du Gasc. Tout comme il intervient dans la branche en f&l pour le renoncement à la GD qui est aussi un choix difficile compte tenu de l'ancrage des directeurs dans les enjeux traditionnels du champ.

→ Les actions au niveau de la branche f&l d'Orchade traduisent également **les efforts de rhétorique et symbolique** pour convaincre les directeurs des succursales de leur rôle de Gasc sur la qualité du service. Il prend pour exemple la branche en surgelés (cf. CHP5) avec en appui simultanément les valeurs historiques (e.g. culture du résultat, autonomie des directeurs de succursale). Les efforts de Patrick soulignent davantage ce travail de rhétorique – qui lui sert à porter le message du rôle de proximité de Gasc et de défenseur de la filière f&l (pour dynamiser la consommation) à travers ses différents réseaux. Il porte également des moyens discursifs, qui concernent plus particulièrement les membres du groupe Poma et groupement Caupona, liés au besoin de solidarité en plus du besoin d'autonomie pour accomplir la mission de défense des f&l. Le cas de Philippe illustre davantage les efforts de symbolique (e.g. avec la route du rhum, le gala après le déménagement, etc.) qui visent simultanément les parties prenantes externes & interne.

→ Enfin, les cas mettent en lumière les stratégies de **création d'une identité intégrative pour une organisation visiblement cohérente au-delà des institutions fragmentées**. Franck par exemple, réunit les membres des différentes branches d'Orchade sous la même identité de leader de la distribution pour la RHD au-delà des logiques et missions propres à chaque branche. Ce travail est également important au cours du leadership de Patrick pour fédérer les membres des différentes succursales autour de l'esprit Poma (avec la mission de proximité) et ceux du groupement Caupona en créant une identité commune avec « l'interdépendance ».

L'ensemble de ces efforts permettent de sortir du bricolage hasardeux et orienter les ressources vers la légitimité visée. Cette orientation différente et intentionnelle se retrouve dans les efforts qui permettent d'assimiler la culture organisationnelle à des attentes institutionnelles (Kraatz, 2009) différentes. Les efforts de Patrick par exemple sont déployés pour renforcer l'adhésion à la culture de proximité en l'assimilant aux attentes sur le local et le terroir. Tandis que Franck joue un rôle majeur dans le basculement du groupe d'une mobilisation dispersée (suite au mécanisme de bricolage) à une concentration des ressources en assimilant leur « savoir-faire de Gasc » pour le service aux attentes normatives d'homogénéité et de sécurité avec la restauration. L'intervention de Franck montre plus particulièrement le recouplement des ressources mobilisées à la légitimité visée. Ils sont passés d'une mise en place superficielle des nouveaux procédés qui ne donne une légitimité que par effet vitrine (avec la notoriété de la branche en surgelés auprès de la RHD) et qui n'est plus suffisante pour justifier la qualité, à la nouvelle mobilisation des ressources qui internalisent les nouveaux schémas culturels desquels dépend la légitimité visée (cf. les trois grandes transformations en CHP5). Au final, les efforts du Leader Institutionnel décrivent le processus de mobilisation des ressources d'une dispersion à une concentration vers la légitimité visée - avec les chemins différents pris pour chacun des personnages.

La description de ces efforts met en évidence l'intention d'influencer aussi bien les membres en interne que les parties prenantes externes. Le volet interne montre l'importance de tenir compte de la dimension collective préalablement à la mobilisation des ressources.

3.2.2. Mobilisation collective des ressources

En montrant les efforts vis-à-vis du collectif au sein de l'organisation, ce mécanisme renvoie à l'importance à la dimension collective des ressources mobilisées pour se reconstruire. Cette dynamique s'observe avec l'intervention de Franck auprès de l'ensemble des directeurs de succursales pour les faire participer à la réflexion avant la constitution d'un nouveau modèle organisationnel permettant le recouplement évoqué. Leur participation à une réflexion collective sur les évolutions de l'environnement était indispensable. Ils sont les premiers protagonistes pour réorienter les ressources et le changement ne peut pas réellement s'effectuer tant que qu'ils résistent à la remise en cause des enjeux traditionnels. Le cas Orchade montre le **processus de développement de la connaissance réflexive** (cf. 2.2.1) **au niveau collectif** pour remettre en cause les scripts du champ (par les schémas des individus).

L'adhésion du collectif apparaît également comme une dimension majeure dans les deux autres études de cas. Les efforts de Patrick pour créer « l'esprit Poma » ou encore, « l'interdépendance dans l'indépendance », par exemple, servent à engager les membres du groupe et du groupement dans la constitution du portefeuille de ressources pour la proximité et l'enjeu des f&l. Philippe s'emploie à l'investissement cognitif collectif des membres d'Aestus en utilisant son entreprise comme modèle pour leur faire prendre conscience, par exemple, de l'intérêt de la qualité de service par l'obtention de la certification et du développement dans les produits de la mer. Cette dynamique collective illustrée par les efforts du leader institutionnel, n'est pas sans lien avec ses compétences sociales.

- **Les compétences sociales pour mobiliser le collectif**

Dans le cadre des efforts tournés vers le collectif, nos résultats font valoir l'importance des compétences sociales. Il s'agit de la capacité à motiver la coopération des autres et leur engagement dans l'action collective en leur créant un sens, une identité commune (Fligstein, 2011). Ces compétences sont observées dans le cadre des efforts :

- de Franck pour engendrer la coopération du réseau de succursales f&l²⁵²
- de Patrick et Philippe pour fédérer les membres des groupements (e.g. le rôle de fédérateur de Patrick; le rôle de médiateur de Philippe) et du groupe pour Patrick (en CHP5, 2.2.3)

Ces compétences sociales s'observent plus particulièrement dans le cas de Patrick, à travers les jeux politiques et les alliances pour assurer la diffusion de leur mission de Gasc en f&l pour la qualité. Néanmoins, nous avons mentionné les efforts de rhétorique et de symbolique des trois personnages pour rassembler le collectif autour d'une même vision (de l'activité etc.).

Pour autant les compétences sociales ne signifient pas la réussite automatique du leader institutionnel. Ce dernier peut échouer (Selznick, 1949), à l'instar des résultats mitigés de l'alternative Plaisir'frais au sein de Poma. Le chapitre précédent renvoie aux compétences de Patrick pour mobiliser les responsables de site, commerciaux et parties prenantes externes autour de cette activité. Malgré un symbole majeur de leur réponse en proximité, les répondants témoignent également d'une acceptation encore limitée en 2012 des commerciaux et clients (cf. annexe, 10). Les compétences sociales de Patrick pour la diffusion des pratiques

²⁵² Ces compétences s'observent également avec l'intervention précédente de Guy pour créer une mentalité réseau.

de distribution de f&l transformés *naturels* et en sur mesure semblent limitées. Ce constat permet de nuancer la vision héroïque du leader.

- **Les nuances d'un leader héroïque**

La centralité du leader est également atténuée par le constat d'une participation de multiples parties prenantes. Tout au long de cette recherche, nous avons vu le rôle prépondérant joué par de nombreux acteurs en appui et relai du LI. C'est le cas par exemple de Guy, Jean ou encore des responsables de succursales en appui de Frank pour Orchade, des « soldats » de Patrick largement utilisés par celui-ci chez Poma, et de Marc, Fabien, David et Harry qui ont permis à Philippe de mener son action au sein d'Arioso.

D'autre part, cette centralité est relativisée en constatant que la position et le rôle de leader découlent également d'imprévus. Par exemple, Franck ne serait probablement pas intervenu dans la branche f&l sans le départ impromptu de Guy. De même que leurs efforts ne sont pas sans lien avec les évolutions du contexte au-delà de leurs intentions (e.g. les nouvelles évolutions défavorables aux autres activités en amont qui facilitent le travail de choix critique pour le métier de Gasc par Franck en CHP5, 1.2.2).

Enfin, nous avons signalé l'éloignement d'une vision héroïque à travers les résultats mitigés voire même les échecs de certains de leurs efforts (e.g. les échecs de Philippe pour créer l'adhésion au groupe avec les nouveaux rachats). Les résultats mitigés de Patrick ont été envisagés à partir des limites de ses compétences sociales. A cela s'ajoute deux hypothèses liées à l'environnement. La première correspond à la diffusion de ces pratiques au mauvais moment, en décalage avec les attentes du public qui n'est pas prêt à s'ouvrir à ce type de pratique. La deuxième concerne les erreurs dans le choix de l'audience visée qui n'est peut-être pas la plus appropriée lorsque Patrick s'adresse au monde de la GD alors que cela fonctionne finalement mieux avec la RHD. Les deux hypothèses traduisent un décalage avec les attentes par manque de connaissance réflexive. Le même décalage est observé avec l'intervention de Guy au sein de la branche f&l d'Orchade, pour mettre en place un réseau homogène et une segmentation commerciale de la restauration. Guy n'a peut-être pas suffisamment relié son intervention qui est inspirée de schémas extérieurs (concernant la logique vente) aux règles du champ pour engendrer l'action collective. Ce constat renvoie à l'intérêt d'observer les efforts du leader institutionnel pour appréhender les ressources à la source des stratégies d'action en plus du portefeuille institutionnel.

3.2.3. *Regard plus détaillé des ressources cognitives*

Pour reprendre l'exemple de Guy, les membres des succursales n'ont pas compris (et donc suivi) ses réelles intentions de mettre en place les pratiques d'homogénéisation et RHD – parce qu'ils les ont interprétées comme la volonté de poursuivre un fonctionnement traditionnel. Deux explications ont été identifiées pour cet échec. La première est relative à son engagement dans les cadres fantastiques de Gasc f&l l'amenant à conserver certains fantasmes, parmi lesquels l'importance de la proximité relationnelle et la passion du produit, en poursuivant l'enjeu de la GD. Quand bien même cet enjeu était secondaire, il a envoyé des signaux contradictoires aux membres des succursales (cf. CHP5, 1.2.1, avec le développement en RHD et la logique vente). La deuxième explication repose sur le manque de connaissance, ou a minima d'appui, sur les schémas du champ des Gasc en f&l pour expliquer son action. Ceci renvoie à l'explication de la source des choix par l'engagement cognitif et émotionnel dans les schémas culturels évoquée dans la section précédente (cf. 2.1.2)²⁵³.

Le mécanisme du leader institutionnel aide ainsi à décrire la dualité au niveau des individus qui sont à la source des actions. Ce mécanisme permet de décrire l'engagement émotionnel dans les cadres fantastiques à partir de ce personnage clef. Il permet aussi de décrire la manière dont les efforts de prise de connaissance des alternatives avec la connaissance dans le champ et en dehors du champ sont mis en place. Les efforts de Franck montrent un engagement cognitif approfondi dans les règles du champ – alors que pour lui (de par son expérience primaire et l'expérience organisationnelle multi branches-champs de Gasc), la connaissance d'alternatives est plus naturelle avec des schémas culturels différents des Gasc en f&l. Les deux autres leaders mettent plus en évidence l'utilisation de construction de cet engagement en s'appuyant sur leur entourage. Celui-ci intervient a priori des choix de Philippe puisque la plupart des alternatives sont constituées en partie des idées de l'entourage. Alors que Patrick aime décider par lui-même et conforter ses choix à travers l'approbation de son entourage proche qui intervient a posteriori (cf. annexe 8). D'autre part, ce personnage construit sa connaissance en recueillant l'avis d'intervenants externes au groupe de Poma²⁵⁴, notamment par la consultation de son réseau de relations parmi et en dehors des Gasc f&l.

²⁵³ Avec l'importance de l'engagement cognitif en dehors du champ mais aussi des règles du champ et du désengagement émotionnel pour une stratégie d'action en rupture avec les traditions.

²⁵⁴ Cette démarche est d'ailleurs l'une des raisons pour lesquelles il a accepté de participer à cette recherche.

En somme, le mécanisme des efforts du LI décrit plus particulièrement la dynamique de mise en place des moyens de réflexivité vis-à-vis des choix de reconstruction particuliers.

- **Les efforts du leader institutionnel pour éclairer les ressources cognitives**

En ayant décrit le processus de mobilisation des ressources vers le recadrage par rapport à la légitimité visée, les efforts du leader institutionnel permettent plus précisément de décrire les ressources cognitives qu'il engage lui-même au sein du portefeuille de ressources.

Ce mécanisme met en évidence les ressources discursives à travers l'utilisation des valeurs de l'organisation. Les efforts de Patrick montrent l'importance de ces ressources avec l'utilisation des valeurs et jeux de langage qui sont répétés à maintes reprises pour véhiculer le rôle légitime du Gasc en tant que gendarme de la filière. De même que nous avons signalé les discours de Franck imprégnés des valeurs historiques du groupe (e.g. le mythe du patron de PME) ou encore du succès inattendu de la branche en surgelés pour faire adhérer les membres des succursales au modèle. La mobilisation de ces ressources au sein d'Arosio sont retranscrites à travers l'utilisation du journal d'entreprise par Philippe pour diffuser la culture RHD et qualité.

L'intervention du leader institutionnel montre également l'usage renforcé ou éloigné de la relation émotionnelle évoquée dans la première section avec le schéma de proximité (1.1.2) pour obtenir la confiance de leurs partenaires (clients et fournisseurs). Les efforts de Philippe procèdent d'un travail volontaire (e.g. organisation de barbecues, du gala) pour renforcer l'attachement entre les membres d'Arosio et leurs partenaires et établir la confiance. A l'inverse, les efforts de Franck avec la mise en place de « critères rationnels » expliquent l'évolution vers la prise de distance émotionnelle²⁵⁵ pour mieux se concentrer sur le professionnalisme.

Ainsi les efforts du leader institutionnel mettent plus en évidence l'évolution de ces ressources alors que le bricolage montre la mobilisation des ressources à portée de main. Ce qui ne signifie pas que la mobilisation sur les ressources à portée de main n'est pas visible à partir des tactiques du LI. Au contraire nous avons mentionné son rôle potentiel pour sortir du

²⁵⁵ En la limitant au niveau superficiel qui reste indispensable selon Franck et Marc, le nouveau directeur de la branche.

bricolage hasardeux et utiliser les moyens du bord dans la construction du portefeuille (voir 3.2.1). L'intervention de Franck pour concentrer les ressources vers le savoir-faire de Gasc en service RHD, alors qu'elles étaient dispersées sur toutes sortes d'activités, est l'exemple le plus significatif de sortie du processus de bricolage hasardeux.

Ainsi, nos résultats indiquent la relation entre les deux mécanismes sans les prétendre uniques mais en les présentant comme interdépendants pour la mobilisation des ressources. Les efforts du leader institutionnels contrastent avec le mécanisme de bricolage en traduisant une dynamique de mobilisation des ressources intentionnelle et planifiée plutôt que les ressources à portée de main par un processus d'expérimentation parfois hasardeux. Au final, tous deux permettent d'éclaircir la dynamique de mobilisation des ressources allant de la source des choix à la constitution du portefeuille institutionnel.

Synthèse du chapitre

L'objectif de ce chapitre était de comparer les dynamiques de mobilisation des ressources entre les cas pour décrire et expliquer les réponses spécifiques. Un premier niveau d'analyse a permis de montrer la constitution de trois portefeuilles différents destinés à justifier le même rôle de garant de la qualité à partir des pressions liées à cette dimension. Les différences de constitution du portefeuille ont été décrites à partir de dualités différentes avec les schémas culturels qui met davantage en évidence les stratégies de réponse différentes : en rupture totale (Orchade), partielle (Arosio) ou en maintenant les schémas traditionnels (Poma). Les différences ont également été mises en évidence par les ressources symboliques particulières - pour porter un message singulier et de fait plus marquant en tant que garant de la qualité. Les différences de ressources pour construire le message de garant de la qualité et pour influencer le maintien (ou la rupture des schémas culturels) montrent davantage les capacités d'agir spécifiques de ces acteurs au-delà de la dynamique de conformité (Oliver, 1991) visible au niveau du champ.

Un second niveau d'analyse au niveau des individus a servi à expliquer ces choix particuliers. Ces choix ont été expliqués selon l'engagement cognitif et émotionnel des personnages clefs dans les schémas culturels (dans et en dehors du champ). Cet engagement a lui-même été expliqué en remontant aux expériences des personnages clefs. Nous avons ainsi pu constater les effets des expériences en dehors du champ pour la prise de connaissance des alternatives. Ensuite, ce chapitre a montré les effets particuliers des premières expériences, en fonction d'une position dans le champ ou en dehors, pour orienter ces alternatives vers des stratégies d'actions en rupture ou en maintien des traditions.

Au final, l'analyse comparative des ressources mobilisées au niveau organisationnel et individuel a permis de dépasser les confusions possibles entre la conformité observée au niveau du champ et la passivité des acteurs. Nous venons de montrer la capacité d'agir des trois acteurs en construisant des stratégies de réponse particulières avec la constitution de différents portefeuilles de ressources.

PARTIE 3 : Discussion et Conclusion Générale

Chapitre 7 : Discussion

Notre recherche a permis d'explorer comment les Gasc en fruits et légumes ont mis en place des réponses spécifiques pour maintenir leur activité. Ils ont mobilisé des ressources spécifiques en cohérence avec les parcours particuliers des personnages clefs. Les résultats obtenus offrent alors une base de données empirique robuste pour alimenter la théorie néo institutionnelle (TNI). Ils remédient au manque d'illustrations des comportements organisationnels et individuels qui permettent de rendre compte des spécificités des réponses et de les relier aux transformations du champ. Nos résultats montrent alors l'opérationnalisation possible de l'approche multi-niveau de Colyvas & Powell (2006) et de l'approche duale de Sewell (1992). Enfin, nos données remettent au premier plan les concepts clefs de Stratégie institutionnelle et de Bricolage et permettent de nuancer l'intention sous-jacente aux actions. L'ensemble de ces éléments seront développés dans la première partie de la discussion.

La seconde partie traite des contributions conceptuelles. Nous approfondissons la notion des ressources qui est souvent mobilisée mais qui, manque de robustesse théorique (Ben Slimane & Leca, 2014) adapté au renouvellement et au fondement NI. Notre recherche propose de préciser cette notion avec l'utilisation du « portefeuille institutionnel » et sa décomposition en trois niveaux en fonction des interactions avec l'institution. Les caractéristiques des ressources composant chacun des niveaux sont au final clarifiées au regard des contributions passées de la TNI.

L'origine des choix de réponses est ensuite discutée en partant de la notion de « biographies institutionnelles » introduite par Lawrence et al. en 2011. En traçant « l'ADN institutionnel » des individus, l'objectif est de rentrer plus en profondeur dans les antécédents de l'action. Nous discuterons des éléments de contributions pour explorer les biographies institutionnelles en reliant l'engagement cognitif et émotionnel à l'égard des schémas culturels aux expériences. Les propositions faites dans le cadre des biographies institutionnelles sont inspirées de la notion des habitus et servent d'ouverture pour orienter la recherche par les expériences. Les émotions sont un élément émergent de nos résultats sur lequel nous avons souhaité centrer cette ouverture. Cet élément servira notamment à conclure ce chapitre avec les limites actuelles de ce travail et les pistes pour le poursuivre.

1. Contributions empiriques à la TNI : opérationnalisation et renouvellement de concepts clefs

Ce travail de thèse participe à la compréhension plus fine du processus d'interaction entre les organisations et les institutions (Suddaby et al. 2010)²⁵⁶. Cette section a pour objectif de présenter comment, avec la *description des actions locales* reliées aux transformations du champ puis avec celle du *processus* de mobilisation des ressources.

1.1. Des données pour rendre compte des dynamiques locales spécifiques et affiner l'intention par les stratégies institutionnelles

1.1.1. Une analyse qui lie micro-macro par une étude du champ croisée aux études de cas

La revue de la littérature a permis de constater l'intérêt de prendre en compte les transformations au niveau du champ pour saisir les dynamiques locales (Lounsbury & Ventresca, 2003 cf. CHP2, 1.2). C'est pourquoi nous avons fait le choix d'accompagner l'étude des cas multiples d'une analyse approfondie du champ.

- **Les apports de l'analyse croisée entre les piliers institutionnels et la légitimité**

L'analyse proposée du champ (cf. CHP4) est fondée sur les piliers institutionnels qui permettent de comprendre la légitimité dans un champ. Cette analyse rend ainsi compte de l'opérationnalisation possible du modèle de Colyvas & Powell (2006) **évoqué dans le cadre conceptuel (cf. CHP2, 1.2.1) qui associe le processus de transformation du champ (concernant la légitimité) à celui de l'institutionnalisation.**

L'analyse proposée est plus qu'une simple présentation du contexte. Elle offre une description de la reconfiguration du champ des années 70 à 2012 qui éclaire le processus de transformation du contexte institutionnel et du champ comme le propose Colyvas & Powell, (2006). Cette démarche a permis d'expliquer la remise en cause des standards, normes et activités avec les pressions prix régulatrices, puis rendre compte de la reconstruction des standards, normes et de nouvelles délimitations des frontières du champ (e.g. acteurs en RHD et produits de la mer) avec la dimension qualité. Ces pressions sur les prix, puis la qualité, ont été identifiées à partir de l'étude des changements au niveau des piliers institutionnels. L'analyse a montré l'impact de ces transformations sur la légitimité des acteurs.

²⁵⁶ Pour mieux articuler l'étude de la constitution de l'organisation avec la manière dont elle est structurée et structure l'institution (Suddaby et al. (2010)

Cet impact a été analysé à partir de l'approche de Suchman (1995) à laquelle Colyvas & Powell (2006) font référence en associant les transformations du champ au processus de légitimation. Notre thèse montre l'opérationnalisation de cette approche au niveau du champ à partir des trois dimensions – cognitive, morale et pragmatique de la légitimité. Elle complète les travaux centrés sur le niveau organisationnel et traitant des stratégies de légitimation (e.g. Van Dijk et al. 2011 ; Pattriotta & Zheng, 2012, cf. CHP1, 2.1.2). L'opérationnalisation proposée est d'autant plus originale qu'elle mobilise simultanément la perspective des piliers institutionnels pour expliquer le contexte de la survie.

Les trois piliers institutionnels (Scott, 1995) – régulateur, normatif, culturo-cognitif- sont largement connus des travaux néo-institutionnalistes mais peu de travaux les utilisent simultanément. A l'instar de Farjoun (2002) nous avons choisi de le faire en montrant la connexion entre les piliers (cf. CHP4). Notre travail complète donc la plupart des travaux qui se focalisent sur une seule des forces institutionnelles, le plus souvent la dimension culturo-cognitive (Trevino et al. 2008). Bien que cette force soit significative pour chacune des périodes, nous montrons que ce sont les forces régulatrices (période de remise en cause) et normatives (période de reconstruction) qui apparaissent comme piliers dominants (Trevino et al. 2008).

La mobilisation singulière des approches de Scott (1995) et de Suchman (1995) permet d'expliquer plus en profondeur le choc dit « exogène » (Sine & David, 2003, CHP1, 2.2.1). Les chocs exogènes sont le deuxième facteur explicatif du champ en crise, au côté des tensions et contradictions formées en interne par les membres du champ (Hardy & Maguire, 2008). La plupart des travaux NI se servent de ces chocs, comme les bouleversements sociaux et technologiques (Battilana et al. 2009), pour expliquer le déclenchement d'une situation de crise d'un champ (e.g. Sine & David, 2003) sans rechercher plus en amont son origine (Wicks, 2001, p. 662).

Notre recherche, elle, rejoint la démarche entreprise par Wicks en 2001 d'expliquer l'origine de ce choc et la venue d'une crise à partir des pressions institutionnelles. Cette perspective permet de découvrir que la remise en cause de l'activité de Gasc en f&l n'était pas le seul fait des acteurs en amont et en aval de la distribution (de leur nouveau rapport de pouvoir avec l'apparition des technologies de plateforme). Cette remise en cause renvoie aussi aux mouvements plus larges de la société. D'autre part, cela permet d'expliquer la passivité des

acteurs, face à un choc qui aurait pu être anticipé, en raison des forces culturo-cognitives (e.g. leur participation à la distribution de f&l standards avec la culture « GMS- f&l », en CHP4). Par conséquent, cette analyse détaillée offre une meilleure compréhension de la remise en cause de l'activité des Gasc en f&l puis de la reconstruction du champ par une dynamique de légitimation « homogène » (Deephouse & Suchman, 2008) suivie par tous les acteurs²⁵⁷. Ces réponses homogènes n'empêchent pas d'autres réponses plus spécifiques.

- **Etude de cas multiples approfondie et analyse des transformations du champ à partir des pratiques au niveau local**

L'analyse du champ avait pour objectif de servir d'outil pour l'analyse des études de cas. Cette connexion est notamment encouragée par Colyvas & Powell (2006, p. 327) pour disposer d'une vision plus complète du processus de légitimation qui va des transformations du champ pour « *clarifier l'activité*²⁵⁸ » jusqu'à la manière dont la légitimité est acquise et répliquée au niveau local. Les deux auteurs proposent, en effet, de relier l'analyse de la légitimation au niveau du champ avec celle du processus d'appropriation des pratiques « allant de soi » au niveau local. Les données issues du processus de reconstruction au niveau local (cf. CHP5) rendent compte de l'imbrication des nouvelles normes et standards (avec la transformation du champ), dans les routines organisationnelles.

Le tableau suivant offre un exemple de cette dynamique basée sur la normalisation de la qualité au niveau du champ (e.g. multiplication des certifications et standards autour de la transparence). Les pratiques & significations au sein des trois cas étudiés montrent l'appropriation de ces nouvelles normes au niveau local. Par exemple, les répondants décrivent le poste d'agréateur ou encore, les différents procédés de contrôle de la qualité comme étant devenus essentiels et naturels - en rappelant que cela n'existait pas avant la fin des années 90. Plus largement, les descriptions offertes au sein des trois cas montrent des pratiques liées à l'enjeu de la transparence et du professionnalisme qui traduisent des significations & conventions partagées (Scott, 1987) d'une activité au service de la qualité.

²⁵⁷ Cette analyse empirique reste bien évidemment une représentation simplifiée de la réalité mais elle reste suffisamment robuste pour rendre compte du phénomène d'isomorphisme.

²⁵⁸ Terme utilisé par Colyvas & Powell (2006) qu'ils associent à la légitimation.

Tableau 32 Exemple du multi-niveau par le croisement des analyses

Multiniveau	Avant	→	Après
Population d'organisations (légitimité) ↓	Opacité : Pas de dimension qualité, règles informelles ↓	→	Transparence : Normalisation de la qualité service ↓
Intra organisationnel (pratiques allant de soi)	Relations amicales, pratiques du « black » ; agréage à la volée par l'acheteur	→	Agréage, cahier des charges, responsable qualité ; objectif de satisfaction → devenu « normal »

Nos données rendent ainsi compte du processus proposé par Colyvas & Powell (2006) avec, une adhésion au niveau local qui n'est pas synonyme de « *dopé culturel* » (Colyvas & Powell, 2006). Les résultats montrent une appropriation « active » de ces pratiques à travers les efforts de maintien de la survie organisationnelle.

Au final, le croisement des résultats de l'analyse du champ avec les études de cas détaillées montre la possibilité d'opérationnaliser le modèle de Colyvas & Powell (2006, cf. CHP2, 1.2.1) jusqu'à l'appropriation au niveau local des transformations du champ. Notre travail traite d'un champ *en crise* et complète ainsi l'illustration des auteurs dans un champ *émergent* qui est plus largement la situation la plus souvent analysée par les travaux NI (cf. CHP1, 2.2.1., Battilana et al. 2009). Nos données empiriques confirment les caractéristiques spécifiques des actions dans un champ en crise, qui avaient été suggérées avec la revue de la littérature :

- *Les actions sont soumises au passé historique du champ* (Farjoun, 2002) avec des représentations préconçues et influencées par les forces culturelles persistantes.
- *Ce contexte exige une réactivité plus importante* face aux conséquences inamicales et perturbantes provoquées par le choc pour les organisations (Sine & David, 2003, p. 185)

Nos résultats renforcent alors l'intérêt énoncé par Hoffman (1999) de s'intéresser aux actions dans un champ en crise. Notre travail soutient également l'argument d'Hoffman (1999) d'un champ propice à l'observation des créations d'alternatives spécifiques par les acteurs. Ces alternatives spécifiques identifiées en s'aidant des similitudes observées au niveau du champ (cf. CHP4, 3.) sont discutées ci-dessous.

1.1.2. Les contributions de la description des hétérogénéités de réponses : une lecture détaillée et une illustrer des suiveurs

L'un des objectifs de ce travail de thèse était de décrire plus en profondeur les hétérogénéités de comportement et par suite, valoriser la capacité d'action des suiveurs.

- **Le besoin de décrire plus en profondeur les hétérogénéités des suiveurs : des « agents de l'institution » plutôt que des « cultural dope »**

Par « comportement hétérogène » notre étude entend les réponses spécifiques des acteurs pour parvenir à une performance organisationnelle semblable, tel que le formulent Kondra & Hinings (1998) avec le principe d'équi-finalité. Les comportements hétérogènes sont devenus l'une des orientations majeures de la théorie néo-institutionnelle pour dépasser la vision de l'acteur passif (Lounsbury, 2008). Néanmoins, la revue de la littérature a montré que les suiveurs restaient le plus souvent assimilés aux comportements de mimétismes sans rendre compte de leur capacité d'agir (cf. CHP1, 2.2.2). **L'étude de Kondra & Hinings (1998) est l'une des seules identifiée qui différencie les suiveurs actifs des passifs en valorisant les capacités de formuler des réponses différentes entre suiveurs. Nos données empiriques rendent compte de ce postulat théorique** (Kondra & Hinings, 1998), en montrant des chemins et modèles finaux différents pour atteindre une légitimité équivalente grâce au rôle de garant de la qualité. Plus exactement, nos résultats montrent les réponses spécifiques de deux manières.

Premièrement, les hétérogénéités de réponses sont traduites par les tactiques différentes dans le cadre de la même stratégie de mise en place des nouveaux standards. Le **Tableau 33** reprend l'exemple de la certification (cf. CHP6, 1.3.2) et met en évidence des différences de tactiques selon la zone d'influence visée et le degré d'intention d'influencer les autres acteurs²⁵⁹.

Tableau 33 Pour la certification : exemple des différentes tactiques selon le degré et la zone d'influence

Une manière différente d'opérer pour chaque cas	Zone d'influence	Degré de tactique
Orchade : efforts limités au niveau du groupe avec l'utilisation de l'expérience en surgelés ; en ayant une influence indirecte (en raison de la position de leader et indépendante de leur volonté)	Organisationnelle	Faible : Influence indirecte sans tactique
Arosio : certification ISO 9002 déjà en place (convictions personnelles de Philippe) qui sert a posteriori, au cours des efforts de maintien de la survie, pour influencer la certification du groupement Aestus	Groupe d'organisations	Modéré : influence imprévue puis tactique limitée au groupement

²⁵⁹ D'autres exemples sont possibles comme l'ouverture des frontières à la marée où cette fois la tactique de Poma s'assimile à de l'imitation (Oliver, 1991) alors qu'il y a une réelle influence qui vise l'organisation (Orchade) ou un groupe d'organisations (Arosio).

Poma : rôle actif de Patrick au sein de la fédération pour créer et mettre en place la certification ; puis incitation des membres du groupement → influence des croyances et valeurs de Patrick au sein de ces deux réseaux	Champ	Forte : tactique d'influence au sens d'Oliver (1991)
--	-------	--

Deuxièmement, les comportements hétérogènes sont décrits avec les orientations stratégiques différentes vis-à-vis des standards existants pour mettre en place les nouveaux, de rupture totale (cas Orchade), partielle (Arosio) ou de maintien des schémas traditionnels pour mettre en place le nouveau rôle (Poma) et l'utilisation différente des nouveaux standards (cf. synthèse du CHP5)²⁶⁰.

La comparaison des stratégies et tactiques ont montré la capacité *d'agir* différemment des suiveurs. Ces stratégies et tactiques témoignent plus largement de la capacité de ces acteurs à participer à l'institutionnalisation de la qualité - au-delà de la de conformité par obéissance consciente (Oliver, 1991). Les résultats ont montré, en reprenant l'exemple de la certification (cf. CHP6, 1.3.2) que les deux cas d'Arosio et Poma semblent tout aussi actifs dans les transformations du champ que le leader Orchade. De même que la stratégie de Poma, en conservant les schémas de proximité et de l'achat, aurait pu être assimilée au consentement par habitude (Oliver, 1991). La description offerte par ce travail de thèse présente au contraire un effort *intentionnel* pour préserver les pratiques traditionnelles (e.g. dépannage) et tirer avantage des nouvelles attentes. Nos résultats vont même jusqu'à montrer une participation plus active de Patrick (leader de Poma) dans la transformation du champ avec des efforts pour influencer les autres grossistes, alors que les actions au sein d'Orchade sont limitées à son organisation (cf. Tableau 2). De fait, nos résultats font état de la capacité d'agir des suiveurs pour des réponses spécifiques et la participation aux transformations.

- **Contribution par une description des hétérogénéités de réponse au niveau local**

L'objectif de ce travail était tout d'abord de pouvoir offrir des études de cas approfondies qui puissent répondre au besoin d'analyses plus détaillées des actions au niveau micro (Battilana et d'Aunno, 2009) qui soit reliées aux institutions (cf. CHP2, 1.2). Cette thèse se livre à **une exploration approfondie de chacune des études de cas pour décrire et expliquer « comment » les réponses se mettent en place au niveau intra-organisationnel**

²⁶⁰ Nous avons montré par exemple, le contraste entre le modèle d'Orchade (qui se conforme aux nouvelles attentes sur le local en s'appuyant davantage sur les normes du service structuré) et le modèle de Poma qui est conforme aux normes d'homogénéisation mais dont la stratégie est centrée sur la fraîcheur et le local.

(Lounsbury & Crumley, 2007, p. 994). La description de ces réponses (CHP 5) et les comparaisons (CHP6) contribuent à explorer la manière dont les organisations répondent et interagissent avec leur environnement (Suddaby et al. 2010) pour expliquer les réponses spécifiques entre les acteurs.

Ces données empiriques répondent au besoin plus particulier d'illustrations des hétérogénéités au niveau local (Lounsbury, 2008). Comme rappelé dans l'analyse de la littérature (cf. CHP2, 1.2.2), les comportements hétérogènes sont un phénomène déjà largement évoqué par la TNI mais peu de travaux s'attachent à l'expliquer par les dynamiques intra-organisationnelles. Nous avons ainsi évoqué l'émergence de nouveaux travaux pour combler ce manque, et mieux comprendre ces comportements, avec les études de Battilana & Dorado (2010) et Lepoutre & Valente (2012). Notre étude s'inscrit dans une démarche similaire avec les études de cas comparatives approfondies et complètent leur travail en offrant une analyse différente des hétérogénéités de réponse (pour le maintien de la survie et par les ressources plutôt que les identités ou immunités symboliques et matérielles)²⁶¹.

Cette différence conduit à une contribution particulière aux réflexions sur la « *particularité légitime* »²⁶² (Navis & Glynn, 2011) présentés en revue de la littérature (cf. CHP2, 1.2.2). Nos comparaisons de cas permettent en effet de montrer la mise en place de trois réponses particulières pour atteindre une même justification de l'activité des grossistes par le rôle de « garant de la qualité ». Ce travail de thèse **offre ainsi une description empirique détaillée du phénomène de « particularité légitime »** (Navis & Glynn, 2011) qui a principalement été développé au niveau théorique. Cette illustration ouvre à l'utilisation de ce concept pour saisir la « particularité légitime » au-delà des logiques compétitives en évoquant le terme de « légitimité distinctive ». Les travaux NI ont montré la conciliation de l'avantage concurrentiel avec le conformisme pour la légitimité. Sans prétendre que les réponses des trois cas sont déconnectées des dynamiques concurrentielles, notre étude montre la mise en place de trois modèles distinctifs *pour* la légitimité. La notion de **stratégies institutionnelles** (Lawrence, 1999) se prête particulièrement à ce type d'analyse puisqu'elle invite à saisir les

²⁶¹ Battilana & Dorado (2010) explorent les stratégies spécifiques de légitimation des organisations hybrides par les *identités*. L'étude de Lepoutre & Valente (2012) est dédiée aux *immunités symboliques et matérielles* à l'origine de spécificités face à une logique institutionnelle similaire.

²⁶² Le besoin de se conformer pour être légitime et à la fois le besoin de se différencier.

différentes manières de répondre aux pressions institutionnelles *pour* être légitime (cf. CHP2, 1.1.1) au-delà de l'avantage concurrentiel (Lawrence, 1999).

1.1.3. Les apports des stratégies institutionnelles pour poursuivre la recherche vers une vision plus complexe des actions

Les résultats de ce travail de thèse conduisent à discuter des avantages de la notion de stratégie institutionnelle (Lawrence, 1999) pour répondre aux nouvelles orientations de la TNI. Les stratégies institutionnelles renvoient aux actions des organisations pour répondre aux pressions institutionnelles qui, ensuite, peuvent influencer de nouveaux standards sans que cela ne soit nécessairement volontaire (Lawrence, 1999, cf. CHP2, 1.1)

Tout d'abord, **le croisement de l'analyse du champ et de l'étude de cas multiples invite à penser cette notion comme « variable pivot » (Barley & Tolbert, 1997, cf. CHP2, 1.2.1) pour relier ces deux niveaux.** Nous avons vu trois modèles différents mis en place au niveau local pour répondre aux institutions qui, ensuite, influencent l'évolution des standards institutionnels (des nouveaux en s'appuyant sur certains plutôt que d'autres et des anciens, en les remettant en cause ou non). Cette notion nous semble alors propice à l'analyse multi-niveaux encore insuffisamment développée (Colyvas & Powell, 2006 ; Battilana & D'Aunno, 2009) et à la prise en compte des participations de multiples acteurs au processus d'institutionnalisation sans que cette participation ne soit nécessairement volontaire.

- **Intérêt de rendre compte le travail institutionnel de multiples acteurs**

La notion de travail institutionnel a été conçue pour dépasser les limites de l'entrepreneur institutionnel qui ne peut agir seul (Dorado, 2005), en montrant l'acte collectif de reconfiguration du champ. La notion de travail institutionnel a conduit à mettre en évidence la participation de « tous types d'acteurs » à l'institutionnalisation (Zilber, 2002 ; Ben Slimane & Leca, 2014). La revue de la littérature a souligné que peu de travaux se sont intéressés à la participation ponctuelle d'acteurs multiples qui agissent dans leur intérêt sans nécessairement vouloir diffuser de nouveaux standards (Hwang & Powell, 2005, p. 190). Le lien qui a été effectué entre les dynamiques de mises en œuvre pour assurer la survie organisationnelle et les transformations du champ a permis d'identifier les stratégies institutionnelles de trois acteurs, qui ont participé à la mise en place des nouveaux standards. L'intervention ponctuelle de ces acteurs se traduit par leurs actions pour la valorisation de certains standards plutôt que

d'autres à travers les stratégies institutionnelles²⁶⁰. L'utilisation des stratégies institutionnelles permet donc d'aborder l'étude du processus de transformation du champ sous un angle différent **pour révéler la participation ponctuelle de tous types acteurs qui en agissant dans leur intérêt participent au collectif**. Cette démarche complète les contributions précédentes de la TNI qui ont montré les efforts des acteurs stratégiques pour faire bouger les institutions (e.g. Phillips et al. 2004) et notamment par les mouvements sociaux (Rao et al. 2003)²⁶³.

- **Intérêt de rendre compte du travail institutionnel plus ou moins intentionnel**

Lawrence (1999) définit les stratégies institutionnelles comme pouvant maintenir ou remettre en cause les standards institutionnels *sans que cela ne soit volontaire* (cf. exemple d'une nouveauté en réponse à la demande d'un client qui mène à un nouveau standard à long terme en CHP2, 1.1.1). Les résultats des trois cas nous ont conduits à affiner cette première distinction entre les stratégies aux effets intentionnels et celles aux effets non intentionnels, à partir des degrés et des zones d'intention plus ou moins larges lors des tactiques présentées dans le Tableau 33. La distinction proposée à partir des degrés et zones d'intention dans ce tableau permet de préciser les efforts intentionnels qui sont au cœur de la notion de travail institutionnel (Lawrence et al. 2011). On peut alors constater des conséquences imprévues qui dépassent l'intention de départ et conduisent donc à relativiser la dimension intentionnelle de l'action (et « agentique »). Cette démarche particulière à travers les stratégies institutionnelles répond au besoin de montrer les conséquences imprévues de l'action (Khan et al. 2007) qui ont été évoquées à travers le Travail institutionnel (cf. CHP2, 1.1.2)²⁶⁴.

Notre recherche montre ainsi les intentions derrière les actions du travail institutionnel lorsque les efforts de maintien de la légitimité atteignent des résultats au-delà de la zone d'intention de départ. En le faisant, cette thèse conduit à reconsidérer le concept de « travail institutionnel ». Elle montre des décalages entre l'intention de départ, la dynamique au niveau des organisations et la participation des acteurs aux transformations du champ. Notre travail montre les apports de la notion de « stratégie institutionnelle » pour rendre compte de ce

²⁶³ Ces travaux permettent de nuancer l'action en montrant le collectif (e.g. Peton, 2010) ou encore, les acteurs marginaux (Mair & Marti, 2009 ; Creed et al. 2010). Néanmoins, l'apparition ponctuelle et involontaire des acteurs au cours de leurs stratégies personnelles est moins évidente.

²⁶⁴ Les conséquences imprévues de ces efforts ont également été montré par les échecs qui ont parfois redirigées les réponses à l'institution (e.g. évolutions et conflits défavorables aux mûrseries au sein d'Orchade qui a conduit vers une réponse par le savoir-faire de Gasc ; l'échec de développement des produits de la mer en restauration collective au sein d'Arosio, mais des conséquences imprévues de la réussite auprès de la restauration commerciale).

décalage en prolongeant le travail de Lawrence (1999) qui propose que ces stratégies puissent influencer les standards sans que cela ne soit volontaire (cf. CHP2, 1.1.2)²⁶⁵.

1.2. Richesse des données empiriques pour décrire le processus de mobilisation des ressources et ouverture au bricolage

Un de nos objectifs était également de pouvoir décrire et expliquer comment les organisations interagissent avec les institutions et forment des réponses spécifiques à partir de l'analyse du processus de mobilisation des ressources. La revue de la littérature a montré l'importance des ressources pour étudier les actions (Hardy & Maguire, 2008). Elle a aussi souligné le développement d'une approche majoritairement statique (Dorado, 2005) et déconnectée de la structure (Lounsbury & Ventresca, 2003). Par conséquent, l'objectif était de proposer une analyse du processus de mobilisation des ressources qui soit conforme à l'orientation des nouveaux travaux NI centrée sur le processus (Suddaby et al. 2010). Pour se faire nous avons utilisé l'approche duale de Sewell (1992) et proposé deux mécanismes de mobilisation des ressources – en écho à la démarche entreprise par Dorado (2005) avec l'entrepreneur institutionnel.

1.2.1. Opérationnalisation de l'approche de Sewell (1992)

Le CHP6 présente les résultats obtenus pour une lecture duale des ressources mobilisées en cause et conséquence des schémas culturels à deux niveaux : au niveau organisationnel (par le portefeuille des ressources) et au niveau micro des personnages (avec l'intériorisation des schémas culturels par les individus). Cette modélisation offre une manière d'opérationnaliser l'approche de Sewell (1992) qui a fait l'objet de multiples références pour concevoir l'agence sans être exploitée en profondeur (cf. CHP2, 3.1²⁶⁶). Cette lecture proposée de la dualité entre les ressources et les schémas à deux niveaux peut se faire simultanément ou séparément en servant deux orientations de recherche de la TNI :

→ *Premièrement, le niveau 1 sert à explorer « comment » les organisations interagissent avec l'institution (Suddaby et al. 2010) en décrivant le portefeuille de ressources mobilisé en*

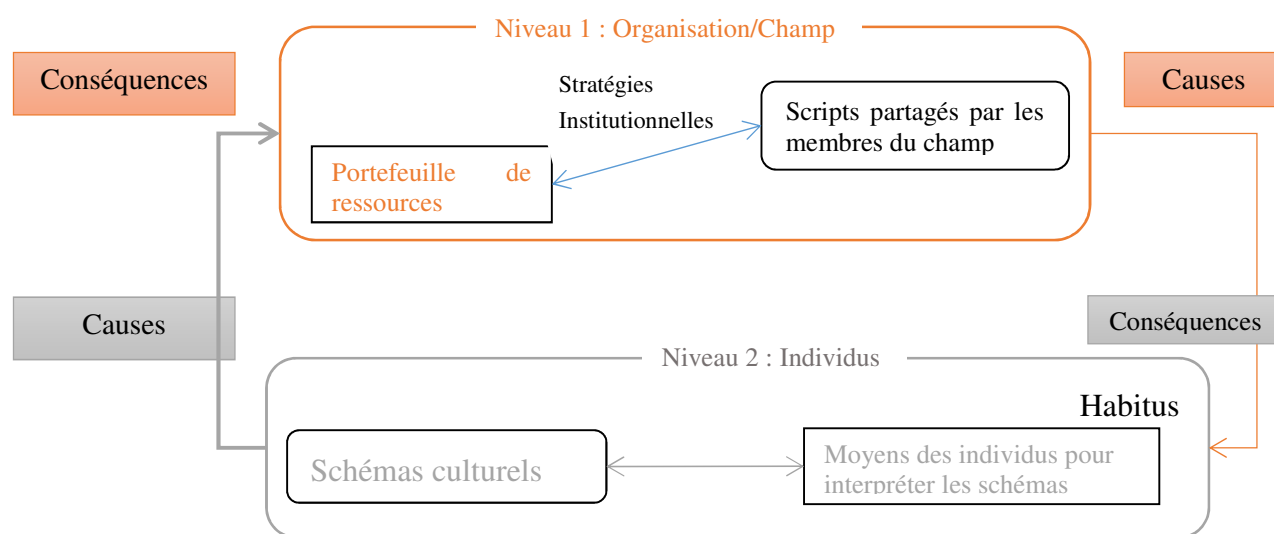
²⁶⁵ Il est également possible d'évoquer l'intérêt de cette notion pour rassembler les recherches orientées vers le travail institutionnel et celles concernées par les comportements hétérogènes. Elle a été conçue pour montrer les réponses variées face à l'institutionnalisation (Lawrence, 1999) mais elle permet de concevoir les effets vis-à-vis de l'institutionnalisation. Notre thèse montre en retour les apports du travail institutionnel pour explorer les stratégies institutionnelles en élargissant le périmètre des actions (Creed et al. 2010) (pour le maintien, la déstabilisation ou la création de standards) et analyser le processus de mise en place au niveau local, tel qu'évoqué en revue de la littérature (cf. CHP2, 1.1.2).

²⁶⁶ La revue de la littérature présente une utilisation superficielle de cette approche, concentrée sur les schémas.

cause et conséquence des scripts partagés par les membres du champ²⁶⁷ (cf. CHP6, 1.1). C'est à ce niveau que peuvent se lire les stratégies institutionnelles qui sont en réponse aux standards institutionnels et qui influencent leur maintien ou déstabilisation (avec des ressources qui régénèrent ou font disparaître les scripts du champ).

→ *Deuxièmement, le niveau 2 sert à explorer le « pourquoi » (Lawrence et al. 2011) des choix spécifiques de mobilisation des ressources et par suite de réponse à l'institution. Ce niveau a été mis en place en reprenant la démarche de Sewell (1992) et en prolongeant le recours à la notion des habitus pour mieux approfondir la dualité « structure-agence » (cf. CHP6, 2.1). L'objectif était d'explorer l'origine des actions (dont les choix de constitution des portefeuilles de ressources) à partir des engagements des individus vis-à-vis des schémas culturels. L'analyse de l'engagement culturel & émotionnel explique comment a pu se faire l'introduction de « nouveautés » et le développement d'alternatives en dépit des schémas traditionnels qui encadrent l'action. Les résultats montrent que les évolutions institutionnelles ont été lues différemment par les individus expliquant ainsi les processus de mobilisation différents des ressources.*

Figure 12 Conceptualisation des ressources mobilisées à deux niveaux



En résumé, la **modélisation au niveau 1 explique le « comment » les stratégies institutionnelles répondent et modifient l'institution à partir du portefeuille de ressources constitué. Le niveau 2 permet d'explorer plus en profondeur l'origine de la**

²⁶⁷ Le terme script (Voronov & Vince, 2012) est préféré à schéma pour faciliter la distinction avec le second niveau. Les scripts ou schémas culturels composent le champ et influencent les actions de ses membres.

constitution de ces portefeuilles de ressources. La distinction de deux niveaux facilite l'opérationnalisation de la dualité sans confondre les dynamiques organisationnelles et individuelles, même si les deux niveaux sont intimement liés. Chacun des niveaux (1 et 2) se renforce et se modifie mutuellement. Les résultats ont permis de mettre en évidence la dualité entre ces deux niveaux avec la Figure 8 en CHP6 qui montre une démarche d'opérationnalisation²⁶⁸.

Cette modélisation est évidemment une représentation simplifiée de la réalité observée et interprétée. Elle n'en reste pas moins un outil d'analyse utile pour explorer le *processus* de mobilisation des ressources et répondre aux questions du pourquoi et/ou du comment. L'opérationnalisation proposée est à penser dans le cadre d'une approche qui conçoit le **portefeuille de ressources en cause et conséquence de l'institution modifiée**. L'objectif est de réconcilier les deux orientations distinctes prises par la TNI : soit les ressources pensées en conséquence de l'institutionnalisation (approche NI stratégique), soit pour la modifier (approche de l'entrepreneur institutionnel, cf. CHP2, 2.1.2).

Nos résultats montrent en particulier **l'intérêt de l'approche duale pour dépasser l'association des ressources à une rationalité parfaite détachée de la structure sociale**. Le manque de travaux utilisant les ressources dans le cadre du travail institutionnel découle selon nous d'une approche stratégique des ressources en laissant pour compte la construction sociale derrière leur déploiement (Lawrence et Ventresca, 2003, cf. CHP2, 2.1.2). L'approche proposée dans notre thèse permet d'opérationnaliser le processus de mobilisation des ressources au regard des schémas culturels pour se libérer de la vision excessivement stratégique (e.g. les premières réponses par les synergies culturelles). D'où l'intérêt de l'analyse suggérée à deux niveaux qui conçoit le portefeuille de ressources par rapport aux engagements cognitifs et émotions des individus vis-à-vis des schémas culturels (qui structurent leur pensée).

Au final, **nos résultats (cf. CHP6, 2.) montrent les avantages de l'approche de Sewell (1992) pour dépasser les limites actuelles des travaux NI sur les ressources et disposer d'une approche par le processus**. Si l'approche de Sewell (1992) est devenue une référence commune des travaux NI, elle est pratiquement absente des travaux s'intéressant aux

²⁶⁸ Avec les exemples de Poma et Arosio pour la logique achat ou vente, cette figure montre le processus de constitution du portefeuille institutionnel *en conséquence* du niveau 1 ; puis les effets de ce portefeuille en interaction avec les institutions a conduit à des évolutions différentes des interprétations au niveau 1 *en cause* de nouvelles stratégies d'actions.

ressources. Les travaux NI se sont emparés des « axiomes » liés aux « *structures multiples* » se « *chevauchant* » pour expliquer l'action au regard des acteurs informés de schémas culturels alternatifs (e.g. Battilana et al. 2009 ; Phillips et al. 2000 ; Hwang & Powell, 2005). Ils ont laissé de côté les « axiomes » liés aux ressources.

- **Les apports des axiomes pour apporter les nuances recherchées au travail institutionnel et lire les hétérogénéités.**

Pour rendre dynamique l'approche duale, Sewell (1992) propose cinq principes qu'il nomme « axiomes ». Ces axiomes ont été présentés en revue de littérature dans le but de pouvoir être réutilisés pour cette recherche. Les résultats montrent les avantages particuliers des deux axiomes liés aux ressources²⁶⁹ pour décrire les hétérogénéités et expliquer le « comment » et le « pourquoi » :

→ *Tout d'abord l'axiome de l'accumulation imprévisible des ressources* correspond à l'incertitude des conséquences qu'auront les ressources pour l'action, dans le cadre d'un changement de contexte. L'annexe 16 propose des exemples de cet axiome, à partir de nos résultats, en soulignant que ces conséquences imprévues peuvent concerner l'évolution de la fonction ou bien la valeur des ressources (au-delà de l'intention visée au départ). Nos résultats confirment la relation proposée par Sewell (1992) entre les effets de la *transposition* des schémas culturels dans un nouveau contexte et l'accumulation imprévisible des ressources. Cette dynamique de transposition d'un champ à l'autre a le plus souvent été valorisée dans l'approche de l'entrepreneur institutionnel (e.g. Dorado, 2005) sans rendre compte des accumulations imprévisibles de ressources²⁷⁰. Nos résultats montrent **les effets de transposition sur les conséquences imprévues des ressources qui expliquent la manière dont les hétérogénéités de réponse se forment et éclairent le « comment »** (Suddaby et al. 2010) le processus se déroule.

→ *Ensuite l'axiome de « polysémie des ressources » a été introduit pour rendre compte du sens multiple qui peut être donné à une même ressource* en raison des variations de schémas culturels utilisés par les individus. Le recours à cet axiome intervient au niveau 2 du modèle

²⁶⁹ Les autres axiomes sont l'existence des *structures multiples* se *chevauchant* offrant une palette large de schémas aux individus (Sewell, 1992, p.16) qu'ils peuvent *transposer* d'un contexte à un autre.

²⁷⁰ Ces effets sont d'autant moins visibles avec les travaux se servant des ressources pour expliquer les hétérogénéités – puisqu'ils se concentrent sur les facteurs internes à l'organisation (e.g. Oliver, 1991 ; Greenwood & Hining, 1996).

conceptuel puisqu'il explique l'origine des choix de ressources spécifiques en fonction des interprétations différentes (e.g. sens différent donné aux marques propres par les membres d'Arosio et Orchade). Nos résultats confirment la relation dynamique proposée par Sewell (1992) entre la construction de différents sens donnés aux ressources à partir des deux principes de *structures multiples se chevauchant* donnant accès à une palette large de schémas. La revue de la littérature a montré que l'axiome des structures multiples a plus couramment été repris par les travaux NI pour expliquer l'agence avec la prise de conscience de logiques institutionnelles nouvelles et/ou contradictoires - sans le relier aux ressources (e.g. Leca et al., 2008). Cette revue a également présenté l'étude de Creed et al (2002, p. 480) comme étant l'une des seules à évoquer le lien entre l'appartenance à des champs multiples et les différences d'interprétations des mêmes ressources (cf. CHP2, 3.1.2). Notre travail fait plus que l'évoquer et montre des nouveaux sens donnés aux ressources avec la position des personnages à l'intersection de champs différents pour disposer d'une palette de schémas distincts (e.g. Patrick avec le transport, Fabien la marée et Franck les surgelés). D'autre part, ce lien est proposé pour expliquer les hétérogénéités - en complément de son utilisation pour expliquer l'intervention vis-à-vis de la structure (Sewell, 1992). Notre **recherche montre ainsi l'intérêt particulier de cet axiome pour expliquer le « pourquoi » des réponses hétérogènes.**

En somme, ces deux axiomes peuvent servir aux travaux qui s'intéressent à l'origine des actions et la manière de les mettre en œuvre à travers le *processus de mobilisation des ressources*. Notre travail montre l'intérêt de ces axiomes premièrement, pour expliquer les réponses hétérogènes en raison du sens variable donné aux ressources et de leurs conséquences imprévues débouchant vers des alternatives particulières. Deuxièmement, notre travail montre l'intérêt de ces axiomes pour poursuivre la réflexion relative à l'intention sous-jacente à l'action. Il illustre l'accumulation imprévisible des ressources avec les transpositions de schémas qui provoque les conséquences imprévues des actions (e.g. le transfert du conseiller culinaire)²⁷¹ pour reconsidérer l'intention par le travail institutionnel et la vision « excessivement stratégique » de certains travaux NI sur les ressources (cf. CHP2, 2.1.2).

²⁷¹ Il est issu du transfert des schémas du champ des surgelés à f&l. Ce conseiller culinaire provoque une résonnance supérieure dans le champ des f&l avec une fonction symbolique et valeur supérieure pour justifier le professionnalisme en RHD.

Au final notre travail encourage l'analyse intra-organisationnelle et longitudinale pour concevoir la dualité à partir des axiomes. Sans ce type d'analyse, il aurait été plus difficile de faire valoir :

- les significations différentes portées par les ressources qui sont visibles au niveau des individus et de disposer des explications de ces interprétations différentes liés aux schémas (e.g. les binômes de vendeurs f&l et marée auraient pu traduire une imitation simplifiée d'Orchade alors qu'il s'agit d'un sens différent donné aux ressources commerciales) ;
- les effets imprévus des accumulations de ressources pour la mise en place de spécificités (e.g. les effets des viviers d'Aestus avec la restauration étoilée)- qui se manifestent à long terme.

Cette démarche a permis d'explorer le processus de mobilisation des ressources (Dorado, 2005) de manière plus détaillée en retrouvant les liens entre les axiomes proposés par Sewell (1992) pour expliquer la mise en place d'alternatives originales. Néanmoins, l'analyse a également permis de constater la mise en place d'alternatives par des interprétations différentes des ressources ou des conséquences imprévues de leurs accumulations à partir des « histoires d'hommes » (e.g. nouveau sens des ressources logistiques au sein d'Arosio à l'issue du conflit, qui seront développées dans la dernière section) et des évolutions du contexte²⁷². Ces effets peuvent sembler évidents mais ils méritent d'être mentionnés pour éviter d'assimiler automatiquement les axiomes des ressources aux transpositions de schémas et aux chevauchements des structures.

1.2.2. Opérationnalisation du processus de mobilisation intra-organisationnel par les mécanismes

- **Contribution des deux mécanismes pour une approche des ressources par le processus**

L'étude de Dorado (2005) est l'une des seules identifiées pour l'étude du processus de mobilisation des ressources avec la proposition de trois mécanismes : l'arrangement, l'exploitation et l'accumulation par l'entrepreneur institutionnel. Notre travail de thèse s'inscrit dans une démarche similaire en proposant des mécanismes adaptés à la lecture des ressources mobilisées au niveau intra-organisationnel (pour maintenir la pérennité organisationnelle). Deux mécanismes ont été identifiés : le bricolage et le leader institutionnel.

²⁷²Du contexte institutionnel ou organisationnel tel qu'avec la garantie Ducroire servant à répondre à la nouvelle loi LMAP et au développement des viviers d'Aestus alors qu'elle a été conçue pour d'autres effets.

La notion de bricolage est tirée à l'origine des travaux anthropologiques de Lévi-Strauss (1962, p. 26) et consiste à « *toujours s'arranger avec les moyens du bord* ». Le bricolage a servi à décrire et expliquer un processus hasardeux lors des premières réponses au sein des trois cas pour faire face à la situation de « panique » avec la plateforme de la GD (cf. CHP6, 3.1). Ces réponses se mettent en place grâce à la disponibilité d'un stock de ressources hétérogènes (Duymedjian et Rüling, 2010) qui sont mobilisées de toutes les manières possibles pour le nouveau projet dont la finalité est de conserver un rôle auprès de la GD.

Le second mécanisme identifié est inspiré du concept de leader institutionnel (Selznick, 1949) qui a été repris plus récemment pour concevoir le travail institutionnel en ouvrant la « boîte noire » de l'organisation (Washington et al. 2008; Kraatz, 2009) - tel qu'évoqué dans le cadre conceptuel (cf. CHP2, 1.1.2)²⁷³. Les efforts du leader institutionnel, ont servi à décrire le processus de recadrage (cf. CHP6, 3.2) à long terme entre les ressources mobilisées et la légitimité visée, en contraste avec le processus plus à court terme et aléatoire du bricolage. Ce processus a été identifié avec la responsabilité prise par Franck, Patrick et Philippe, pour maintenir l'intégrité organisationnelle en *clarifiant* la raison d'être de leur activité de Gasc en f&l après la situation de crise.

Notre recherche montre l'intérêt de ces deux notions pour décrire le processus dans une situation de crise - lorsque les repères sont bouleversés. Le concept de bricolage n'est pas synonyme d'actions échouées, même si le processus peut sembler hasardeux. Au contraire, il facilite une reprise rapide des repères dans cette situation pour survivre- en faisant appel aux ressources et répertoires culturels déjà existants. Le concept de leader institutionnel semble également propice à l'étude des comportements dans une situation de crise puisque nos données montrent les efforts de ce dernier pour « clarifier l'activité »²⁵⁸. Il donne de nouveaux repères concernant l'orientation que doit prendre l'organisation et comment la prendre (Lawrence, 1999) pour redonner un sens à l'activité.

Notre travail montre également l'intérêt de ces deux mécanismes pour appréhender les axiomes de Sewell (1992) sur les ressources.

²⁷³ La notion de LI avait déjà été évoquée en revue de la littérature puisque les deux articles y faisant référence (Washington et al. 2008 ; Kraatz, 2009), justifient l'orientation de la recherche vers le travail institutionnel pour explorer les efforts de maintien de la survie organisationnelle. L'émergence de ce concept en tant que mécanisme résulte par contre de l'analyse a posteriori des données. Ce leader fait sens de l'environnement de l'organisation et en devient le pilote pour garantir la survie organisationnelle (Kraatz, 2009, p. 73-74)

Le bricolage opérationnalise l'axiome d'accumulation imprévisible des ressources (Sewell, 1992) de deux manières. Premièrement, il montre que les premières réponses se mettent en place avec le changement de valeur et de fonction des ressources sans que cela ne fut anticipé (e.g. cas Poma : les ressources marginales pour la prestation logistique de Danone deviennent majeures). Deuxièmement, le bricolage évolue en fonction des conséquences imprévues des ressources à portée de main mobilisées pendant cette mise en place (e.g. cas Orchade : succès imprévu des ressources à portée de main mobilisées pour la restauration liées au contexte; effets imprévus des ressources en produits de la mer pour le développement en restauration plutôt qu'en magasins).

Le concept de leader institutionnel favorise la lecture des polysémies de ressources puisqu'il a permis pour cette recherche de cibler les personnages clefs pour analyser les interprétations des individus vis-à-vis des ressources. En ciblant les personnages clefs, il a permis de décrire plus en détail la manière dont la polysémie des ressources se forme en conduisant à deux remarques. Premièrement, cela a permis de décrire *les efforts* derrière cet axiome en ayant vu, par les comparaisons de Franck et Patrick, que la connaissance plus naturellement approfondie du champ (Patrick) ou en dehors (Franck) était complétée par des efforts (e.g. le réseau de contact de Patrick pour une meilleure visibilité du contexte). Deuxièmement, la polysémie des ressources est aussi regardée à travers l'entourage de ce personnage clef qui oriente également les stratégies d'actions (e.g. Patrick et Philippe s'appuient sur leur entourage pour former leurs stratégies d'actions, cf. CHP6, 2.)²⁷⁴.

La présentation de ces mécanismes a été faite séparément (cf. CHP6, 3.1, et 3.2) mais nous avons souligné leur interdépendance (e.g. passage de bricolage hasardeux à sélectif avec les efforts du leader institutionnel) au cours du processus. Bien que le leader soit une personne et le bricolage un processus, ces deux concepts sont ici interprétés en mécanisme, sans les prétendre uniques, parce qu'ils servent tous deux à traduire une dynamique particulière des mobilisations de ressources. Au travers de ces deux mécanismes, notre étude dépasse la vision statique des travaux précédents, sur l'accès ou le type de ressources (e.g. Hardy et Maguire, 2008), pour ouvrir les travaux NI sur le processus de mobilisation des

²⁷⁴ Cet entourage a également été mentionné dans les résultats comme un élément pour nuancer la centralité du Leader Institutionnel, au côté des échecs ou d'une intervention ponctuelle qui dépend en partie du contexte. Les données empiriques renforcent le postulat selon lequel le LI ne l'est pas de fait mais le devient (Kraatz, 2009) et qu'il peut échouer (Selznick, 1949) afin d'encourager son utilisation avec le renouvellement de la TNI (Kraatz, 2009). D'autre part, notre travail ajoute une nuance en le proposant tel un mécanisme parmi d'autres, au côté du bricolage plutôt qu'au centre de la recherche.

ressources, tel que le suggère Dorado en 2005. Les efforts du leader institutionnel plus particulièrement, permettent de concevoir le processus politique au cours de la reconstruction.

- **Les contributions particulières au leader institutionnel pour une approche politique**

Le mécanisme de Leadership Institutionnel (LI) a principalement été interprété à partir des *efforts* des trois personnages (Patrick, Franck, Philippe) pour clarifier l'activité en obtenant l'adhésion des parties prenantes. Les efforts mis en évidence (cf. CHP6, 3.2.1.) illustrent certaines formes du travail institutionnel (TI) du LI proposé par Kraatz (2009) :

- *Le TI de remodelage de la structure organisationnelle* qui consiste à modifier la structure organisationnelle pour mieux fragmenter et contrôler les différentes demandes institutionnelles
- *Le TI de choix critique lorsque ce remodelage est limité* et que les demandes institutionnelles deviennent trop contradictoires.
- *Le TI de rhétorique et symbolique* avec les membres en interne puis les parties prenantes externes.

Notre recherche répond ainsi au besoin de se réapproprier l'usage du concept de LI avec l'étude du travail institutionnel (Washington et al. 2008, p. 729) et fait valoir l'opérationnalisation possible de la grille théorique proposée par Kraatz (2009). Notre travail montre l'apport de ce concept dans un autre contexte de crise, au côté du pluralisme institutionnel proposé par l'auteur.

En observant l'utilisation simultanée et croisée de ces différents efforts²⁷⁵, notre travail montre **l'intérêt de ce concept pour explorer plusieurs formes de travail à la fois et concentrer les recherches sur le processus** (Suddaby et al. 2010). Cela permet également d'identifier certaines formes de travail institutionnel plus particulières à l'organisation avec l'usage des valeurs organisationnelles et des mythes liés à l'histoire du leader ou de l'organisation. Ce travail représente un critère majeur de réussite du changement organisationnel (Selznick, 1949) en créant une vision à laquelle adhèrent les membres (Washington et al. 2008, p. 729).

L'usage des valeurs organisationnelles et des mythes n'est pas nouveau, mais nous l'avons remis en avant alors qu'il est moins présent dans d'autres recherches qui traitent davantage de la rhétorique déployée pour l'extérieur de l'organisation (e.g. Phillips, Lawrence, & Hardy,

²⁷⁵ Par exemple, le remodelage permet d'éviter le choix critique de devoir se séparer de l'activité d'Expédition au sein d'Arosio et l'inverse a été mentionné pour Orchade. Et la plupart de ces efforts sont soutenus par un travail rhétorique et symbolique préalable.

2004; Suddaby & Greenwood, 2005). En effet, de nombreuses études s'intéressent au travail vis-à-vis des parties prenantes externes pour peser sur les institutions. Notre étude se distingue puisqu'elle conduit à explorer également le travail institutionnel à l'intention des parties prenantes internes (le second type d'audience) qui évaluent la légitimité de l'organisation (Deephouse et Suchman, 2008, p. 54). Les efforts identifiés des trois personnages pour orienter les représentations positives des membres de l'organisation (cf. CHP6, 3.2.1) montrent la possibilité d'ouvrir la « boîte noire » de l'organisation (Zucker, 1991) pour explorer le processus politique du travail institutionnel.

Ce processus politique reste peu visible avec le travail institutionnel (Kraatz, 2009) tandis qu'il est plus visible avec l'entrepreneur institutionnel (Dorado, 2005). Il traduit l'acte politique en introduisant la notion de compétence sociale (Fligstein, 2001) qui a été ouverte au pouvoir obtenu par la « force » (Garud et al. 2002) et le plus souvent étudiée au niveau macro (cf. CHP2, 2.1.2). Les données offertes ont montré les liens possibles entre la notion de compétence sociale et celle de leader institutionnel puisque ces compétences correspondent à la capacité à motiver la coopération entre les acteurs et les engager dans l'action (Fligstein, 2001). L'annexe 15 présente les similitudes entre les efforts du LI (Kraatz, 2009 ; Washington et al. 2008) et les « tactiques » proposées par Fligstein (1997) pour expliquer les compétences sociales (e.g. la mise en place de support avec la création de lobbying et d'association)²⁷⁶. Ce travail de thèse montre les apports de la notion de Leader Institutionnel pour revenir à la proposition originelle de Fligstein (1997, 2001) des compétences intervenant au niveau micro du processus politique par « le consensus » (Washington et al. 2008).

Tandis que la littérature tend à s'intéresser à l'EI pour son action au niveau du champ, l'accent sur les compétences et le leader institutionnel permettent de réintroduire une autre dimension du processus politique du TI : celle qui vise les membres de l'organisation, tout autant que les parties prenantes externes (Kraatz, 2009, p.723). En s'intéressant à ces deux « cibles » notre travail ouvre aux réflexions sur le processus politique du travail avec le leadership institutionnel (Washington et al. 2008 ; Kraatz, 2009).

²⁷⁶ Le tableau en annexe montre les similitudes entre les tactiques proposées par Fligstein et les formes de TI proposé par Kraatz (2009) et Washington et al. (2008) (e.g. la mise en place de support avec la création de lobbying et d'association illustrée avec Patrick). Il montre la capacité à former le consensus se retrouve dans les efforts des trois personnages

1.2.3. Les apports du bricolage pour étudier le processus hasardeux et le changement incrémental

- **Utilisation du bricolage en tant que processus hasardeux plutôt qu'acteur-stratège**

Le bricolage est devenu une notion connue des travaux en sciences de gestion (Duymedjian et Rüling, 2010). Néanmoins, nos données empiriques conduisent à faire valoir des éléments encore sous-estimés par les travaux NI.

Tout d'abord notre étude l'utilise pour décrire le *processus hasardeux* – en complétant des contributions existantes qui se concentrent sur l'acteur stratège : le « manager bricoleur » (Duymedjian et Rüling, 2010, p. 148 ; e.g. Weick, 2003 ; Baker et al. 2003 ; Baker & Nelson, 2005) et « l'entrepreneur institutionnel bricoleur » pour les travaux NI (e.g. Garud et Karnoe, 2003 ; Phillips et Tracey, 2007). La revue de littérature de Duymedjian et Rüling (2010) souligne que les travaux ont développé une approche managériale du bricolage qui devient contrôlé voir planifié par le bricoleur stratège - ayant les capacités à se saisir des opportunités externes avec les ressources disponibles (Baker & Nelson, 2005, p. 342).

Le bricolage décrit par cette recherche est plus proche de la présentation initiale de Lévi-Strauss (1962) que celle donnée par ces travaux puisqu'il a servi à décrire des actes de *manipulations aléatoires* avec l'utilisation des moyens à portée de main pour les premières réponses. Cette description s'éloigne de l'acte stratégique et se compare à l'élaboration d'un ensemble structuré, non pas directement avec d'autres ensembles structurés, mais en utilisant « *des résidus et des débris d'événements* » (Lévi-Strauss, 1962, p. 36). Ces « débris » se retrouvent dans nos illustrations (cf. CHP6, 3.1) par les multiples bricolages parallèles (Baker & Nelson, 2005) effectués au cours d'une technique d'improvisation (Koenig, 1996) sans schéma d'ensemble cohérent (e.g. la réponse proximité au sein de Poma se forme à mesure du bricolage). D'autre part, le processus de bricolage n'est pas défini a priori.

Nos données montrent que « *l'ensemble des moyens du bricoleur n'est pas définissable par un projet* » (Lévi-Strauss 1962, p. 27)²⁷⁷ et qu'ils évoluent également en affinité avec l'environnement institutionnel (Baker et al. 2003, p. 271). Ce constat conduit à montrer que les **ressources mobilisées changent – de fonction et/ou de valeur – en fonction du contexte**. Notre travail rejoint celui de Garud & Karnoe (2003) pour montrer que les

²⁷⁷ Par exemple, les ressources disponibles en Gasc f&l servent aux nouvelles activités annexes avec le projet de servir les magasins puis leur fonction change (e.g. vendeurs en produits de la mer de marginal à central) avec le projet de développement en restauration.

ressources ne sont pas une donnée en soi mais tributaire du contexte et leur caractère de « ressource » peut diminuer de valeur et même disparaître. Le manque de prise en compte du caractère contextuel des ressources, n'est pas sans lien avec l'orientation stratégique plutôt que la considération du construit social (Lounsbury & Ventresca, 2003)²⁷⁸. Le processus de bricolage qui a été décrit, traduit la mobilisation des ressources à portée de main, en fonction des synergies à l'égard des schémas culturels déjà établis.

Par conséquent, le regard sur le processus plutôt que l'acteur-bricoleur **permettrait de dépasser la vision statique et stratégique des ressources** (évoquée en CHP2, 2.1.2). Plus largement cette démarche s'inscrit dans l'orientation récente des recherches néo-institutionnelles s'intéressant au processus (Suddaby et al. 2010). La dimension « hasardeuse » de ce processus renforce la contribution énoncées de notre recherche pour l'intention sous-jacente aux actions (et « l'agentique »)²⁷⁹.

- **Utilisation du bricolage au niveau organisationnel plutôt qu'institutionnel pour montrer le changement incrémental**

Notre travail complète les contributions précédentes en adoptant une perspective organisationnelle plutôt qu'institutionnelle du bricolage. La TNI, en effet, s'est principalement emparée de ce concept pour concevoir le bricolage pour le changement de l'institution²⁸⁰ (e.g. Garud & Karnoe, 2003 ; Rao et al. 2005 ; Oliver et al. 2009) plutôt qu'au cours des dynamiques organisationnelles. Notre recherche rejoint les travaux plus anciens qui avaient proposé le bricolage au niveau organisationnel (e.g. Stark, 1996 ; Campbell, 1997 ; Haverman & Rao, 1998). L'usage de ce concept rejoint ces travaux en montrant son avantage pour étudier les changements organisationnels nécessaires à la conservation de la légitimité. Notre recherche offre un aperçu des « efforts mobilisants » avec le processus de bricolage qui autorisent les changements organisationnels (Scott, 1999, p. 14). Conformément au postulat de Scott (1999), ce mécanisme explique la mise en place de nouvelles formes organisationnelles par un changement incrémental plutôt que radical.

²⁷⁸ Baker & Nelson (2005) est l'un des seuls travaux à notre connaissance reliant les ressources à portée de main au contexte institutionnel. Cependant une dichotomie est faite au sein de leur analyse entre les ressources idiosyncratiques de l'entreprise et le contexte externe, alors que notre recherche invite à concevoir leur interdépendance par l'approche duale.

²⁷⁹ C'est pour cette raison qu'elle est présentée dans une section séparée, à l'instar des stratégies institutionnelles.

²⁸⁰ Avec l'approche de Douglas (1986) (e.g. Rao et al. 2005) ou pour certains travaux (e.g. Garud & Karnoe, 2003) la notion d'origine de Lévi-Strauss appréhendée au niveau institutionnel avec le bricoleur prenant tout ce qui est possible dans son répertoire pour modeler l'institution

Ce changement est développé dans cette recherche, notant que le processus de bricolage ne se caractérisait pas uniquement par la disponibilité des ressources, mais également par les synergies à l'égard des schémas culturels déjà établis²⁸¹. Le bricolage explique ces synergies dans la mesure où les bricoleurs ont tendance à utiliser des outils, du matériel auxquels ils sont habitués, pour faire face aux nouveaux challenges (Lévi-Strauss 1962). Nos données montrent ce processus par lequel les premières réponses ont été formées à partir des répertoires culturels existants (familiers). Ces premières alternatives ont servi à maintenir les schémas culturels et les règles du jeu de départ. Le changement apparaît progressif plutôt qu'en rupture.

Par conséquent, ce travail de thèse contribue à expliquer que le bricolage soit source de changement par des formes familières (Scott, 1999) - parce qu'il entraîne des transformations à partir des répertoires culturels existants. Deux implications découlent de ce constat :

→ *Premièrement, cela conduit à montrer la combinaison entre « l'ancien » et le « nouveau »* (Scott, 1999) que la littérature néo-institutionnelle sur les ressources semble avoir peu évoquée (e.g. mixte des ressources déjà disponibles en marée avec de nouveaux investissements au sein d'Orchade)²⁸².

→ *Deuxièmement, ce constat tend à laisser penser qu'il ne faut pas surestimer les avantages du contexte de crise pour créer des alternatives originales* – énoncés par Hoffman (1999). Le bricolage qui a été observé comme facilement mobilisable dans cette situation débouche sur des alternatives non radicales appuyées sur les répertoires culturels.

En somme, ce travail de thèse fait valoir la richesse du concept de bricolage pour une approche orientée vers le processus et nuancée des actions qui sont plus hasardeuses et aux effets tempérés. En concevant son usage pour toutes sortes d'actions, ce concept a plus particulièrement été présenté comme une possibilité d'explorer les efforts (« mobilisants », Scott, 1999) de maintien de la survie organisationnelle (Washington et al. 2008) et d'expliquer la mobilisation des ressources pour cette survie.

²⁸¹ C'est en adoptant une approche NI et opérationnalisant l'approche duale (Sewell, 1992) que nous avons été en mesure de relever l'importance de ces synergies par le mécanisme de bricolage

²⁸² Seul l'article Garud & Karnoe (2003) a été identifié dans la revue de la littérature présentée en annexe 1.

2. Réponse au comment et pourquoi avec la notion des ressources

Cette seconde partie de la discussion est dédiée aux contributions de notre recherche pour clarifier la notion des ressources ayant servi à répondre au « comment » les réponses spécifiques se forment. Elle se termine par l'ouverture aux « biographies institutionnelles » pour poursuivre l'exploration du « pourquoi » ces choix de réponses.

2.1. Eclaircir le concept de ressources pour explorer le « comment »

2.1.1. Les apports d'une conceptualisation des ressources à partir du portefeuille « institutionnel »

Les résultats (cf. CHP6, 1.1) rendent compte de trois « portefeuilles de ressources » qui renvoient à la notion de « portefeuille institutionnel » proposée par Suddaby & Viale (2009). Cette notion correspond au capital au sens de Bourdieu, constitué par l'acteur pour interagir avec l'institution. Elle a été présentée en revue de la littérature (cf. CHP2, 3.2.2.) parce qu'elle nous permettait de disposer d'un cadre défini pour identifier les ressources qui ont été mobilisées face aux évolutions institutionnelles. Cette notion a aussi été introduite pour dépasser la vision superficielle des ressources (Viale, 2008).

- **Les apports du portefeuille institutionnel pour dépasser la vision stratégique des ressources**

L'une des ambitions de ce travail de thèse était de pouvoir éclaircir la notion des ressources face au manque de consensus des travaux NI (Hardy & Maguire, 2008)²⁸³ et de dépasser l'orientation stratégique dominante (cf. CHP2, 2.1.2) qui pourrait expliquer son utilisation moindre avec le Travail Institutionnel. L'article de Ben Slimane & Leca (2014) est le seul à notre connaissance qui propose un cadre conceptuel des ressources pour explorer le travail institutionnel - avec une définition²⁸⁴ et une typologie précise. Pour autant, ce cadre semble finalement peu différent de l'entrepreneur institutionnel²⁸⁵ puisqu'il propose de regarder les ressources mobilisées pour modifier l'institution uniquement. Les deux auteurs soulignent eux-mêmes cette limite (p.92) de ne pouvoir saisir les ressources en réponse et modelées par l'institution - ce qui empêche l'utilisation de ce cadre pour explorer les processus légitimation et de survie organisationnelle. L'utilisation du portefeuille institutionnel dans le cadre de

²⁸³ Par des travaux sans définition ou bien des définitions et typologies variées et parfois contradictoires (CHP2, 2.2.2).

²⁸⁴ « Nous définissons les ressources comme des actifs tangibles ou intangibles à partir desquels il est possible de construire un avantage concurrentiel, et les compétences comme les aptitudes permettant d'assembler ces ressources (Danneels, 2002; Grant, 1991) » (Ben Slimane & Leca, 2014, p. 87)

²⁸⁵ En dehors d'une conception des « capacités stratégiques pour tous les acteurs » (Ben Slimane & Leca, 2014, p. 86)

l'approche duale (des ressources avec les schémas culturels, Sewell, 1992) montre son avantage pour explorer les ressources en cause et conséquence de l'institution. De cette manière, ce travail de thèse montre les apports du concept de portefeuille institutionnel pour élargir l'exploration des ressources à l'ensemble des dynamiques d'agence du travail institutionnel – alors que les travaux existants portent le plus souvent sur une seule des dynamiques (cf. 1.2.1).

D'autre part, le cadrage du concept de ressources par le portefeuille institutionnel a l'avantage de dépasser la vision stratégique dominante et de se rapprocher des fondements NI –en sortant de l'approche stratégique des ressources (la « RBV* ») qui est utilisée par Ben Slimane & Leca (2014) pour définir les ressources. Cette démarche a permis de concentrer l'analyse du portefeuille des ressources pour obtenir la confiance et être légitime (Aldrich & Fiol, 1994 ; Leca, 2006) au-delà de son usage pour l'avantage concurrentiel qui a servi à expliquer les comportements hétérogènes (e.g. Oliver, 1997 ; Glynn & Lounsbury, 2001 ; Warnier, 2002).

Le rapprochement avec les fondements NI se retrouve également dans la prise en compte des forces culturelles allant de soi dans la constitution du portefeuille institutionnel. Les travaux s'intéressant aux ressources pour modifier l'institution mettent en évidence les ressources culturelles ou symboliques pour agir sur l'institution mais peu évoquent la construction des «ressources selon l'engagement dans les règles du jeu et les scripts (Golsorkhi et al. 2009)- au-delà de la position dans le champ²⁸⁶. Les résultats ont décrit la constitution du portefeuille en fonction de l'engagement dans les schémas culturels et des règles du jeu du champ. Ainsi, notre cadre conceptuel répond à la suggestion de Ben Slimane & Leca (2014, p. 92) d'analyser plus en profondeur la manière dont l'institution affecte les ressources et le TI.

Plus largement, la notion de portefeuille institutionnel a permis de réconcilier les visions interne & externe des travaux NI qui se sont intéressés aux différences d'actions entre les acteurs selon les ressources. La vision exclusivement interne des ressources spécifiques est portée par les travaux expliquant les comportements hétérogènes face à l'institution (dans une logique de « particularité légitime ») - inspirée de la RBV*. La seconde vision correspond aux travaux de l'EI qui expliquent autrement les ressources différentes selon la position sociale dans le champ (Maguire et al. 2004 ; Dorado, 2005 ; Battilana, 2006) sans ouvrir la « boîte

²⁸⁶ Hardy & Maguire (2008) évoquent un capital constitué selon les règles du jeu mais l'étude statique des ressources ne permet pas de révéler la dynamique inconsciente par laquelle l'engagement dans l'illusio influence la constitution du portefeuille institutionnel.

noire » de l'organisation. Cette explication est significative dans nos résultats avec les moyens supérieurs du leader Orchade, mais elle semble insuffisante au regard des portefeuilles institutionnels des suiveurs qui ont tout autant de valeur pour légitimer leur activité. En réconciliant ces deux approches, la notion de portefeuille institutionnel est mise en avant pour expliquer les hétérogénéités de réponses – en complément de son usage pour l'entrepreneur institutionnel (avec Viale & Suddaby, 2009). Notre travail montre les différences de ressources entre les acteurs - en ouvrant la boîte noire de l'organisation pour apprécier la construction interne des ressources tout en tenant compte des effets du champ (des scripts et de la position sociale). L'avantage de cette notion pour décrire les hétérogénéités est également dû à la typologie offerte.

- **Les apports du portefeuille institutionnel pour saisir l'ensemble des ressources et effectuer les comparaisons**

Ben Slimane & Leca (2014) contribuent à dépasser le manque de précision sur la notion des ressources en reprenant la définition de la RBV²⁸⁴ et en développant deux types de ressources (connaissance, capital social) et deux compétences (émotionnelles, discursives). Néanmoins, cette typologie est proposée à partir des contributions passées de la théorie néo-institutionnelle qui utilisent elles-mêmes des cadres théoriques différents et éloignés de la RBV (e.g. Voronov & Vince, 2012 avec les travaux de Bourdieu pour les émotions ; le réseau social avec la théorie des réseaux, Battilana & Leca, 2009). Les ressources proposées par Ben Slimane & Leca (2014) pourraient donc se concevoir en dehors de la RBV afin de sortir du risque d'une vision excessivement stratégique et interne des ressources mobilisées (cf. CHP2, 2.1.2). Cela permettrait également d'intégrer et prolonger leur typologie avec le portefeuille institutionnel – puisque les deux auteurs soulignent eux-mêmes qu'elle n'inclut pas toutes les formes de ressources et suggèrent qu'elle soit complétée par de futurs travaux (Ben Slimane & Leca, 2014, p. 91). En renouant avec la notion de capital empruntée à Bourdieu, la notion de portefeuille institutionnel (Viale & Suddaby, 2009) permet d'enrichir la notion des ressources par une typologie clarifiée. Les trois portefeuilles institutionnels proposés à l'issue de notre recherche (cf. CHP6, 1.1) illustrent l'intérêt d'une typologie élargie qui permet de

concevoir l'ensemble des ressources – s'appuyant sur les quatre formes de capital mises en avant par Bourdieu²⁸⁷.

En tenant compte de ces quatre formes avec le portefeuille institutionnel, nos résultats montrent l'intérêt de cette notion pour décrire les hétérogénéités de réponses. L'usage de cette notion a, en effet, facilité les comparaisons en partant de la même base de catégories de ressources. **Le portefeuille institutionnel facilite la visibilité des différences de mobilisation des ressources en disposant des mêmes catégories : le capital économique, culturel, social et symbolique.** Cet apport est d'autant plus appréciable que les ressources sont parmi les premiers facteurs énoncés pour expliquer les hétérogénéités (e.g. Greenwood & Hinings, 1996 ; Oliver, 1997 ; Lawrence, 1999) alors que peu de données empiriques permettent de l'illustrer.

2.1.2. Clarification des catégories de ressources au regard des interactions avec l'institution

En utilisant la notion de portefeuille institutionnel l'ambition était également de poursuivre la démarche de Ben Slimane & Leca (2014) pour clarifier les différentes catégories de ressources (aux définitions souvent imprécises et variées). Cette démarche a conduit à la proposition de trois fonctions particulières des ressources dans le chapitre précédent : intermédiaire, critique et symbolique. Elles ont été présentées (CHP6) et seront discutées séparément, mais ces différents niveaux sont reliés les uns aux autres (en Figure 12) puisque les ressources intermédiaires donnent accès aux ressources critiques qui alimentent partiellement les ressources symboliques²⁸⁸. Cette délimitation clarifie « comment » les ressources sont mobilisées en interaction avec l'institution dans une démarche similaire et complémentaire à celle de Ben Slimane & Leca (2014) qui mettent en évidence certaines ressources en fonction du TI. Les trois fonctions identifiées dans le cadre des efforts de maintien de la survie pourraient s'envisager pour d'autres explorations des interactions entre organisations et institutions. Notre démarche s'inscrit également dans celle de Ben Slimane & Leca (2014) avec la précision des ressources sous-jacentes à chacun des niveaux.

²⁸⁷ Alors qu'elles sont appréhendées séparément plutôt que simultanément par les travaux néo-institutionnels (Voronov & Vince, 2012) (cf. CHP2, 3.2.2).

²⁸⁸ Cette relation principale est complétée par les flèches en tiret : les effets des ressources intermédiaires vers les symboliques (e.g. capital social de Patrick) ; les ressources symboliques pour l'obtention de crédit et de nouveaux contacts.

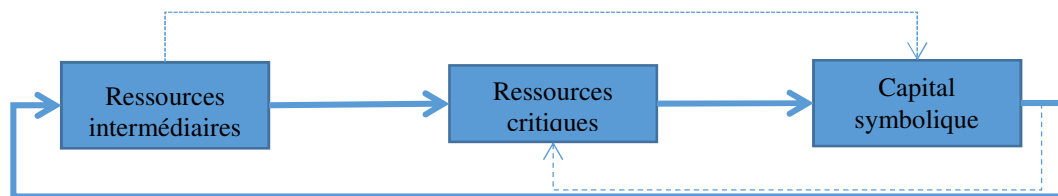


Figure 13 Les trois niveaux et fonctions des ressources vis à vis de l'institution

- **Ressources intermédiaires : secondaires et interdépendantes**

Les résultats ont montré l'identification d'un niveau « *intermédiaire* » ayant trait au capital économique et au capital social. La revue de la littérature a montré l'usage plus fréquent de ces deux types de ressources²⁸⁹ pour concevoir l'activité politique d'influence (Battilana et al. 2009). Cette visée politique s'observe également dans ce travail (e.g. utilisation du réseau social par Patrick), mais les résultats soulignent plus fortement l'utilisation du réseau et des ressources financières pour *accéder à d'autres moyens*. Cette fonction déjà évoquée avec la définition originelle du capital social (Bourdieu, 1980b) - « *une ressource médiatrice venant alimenter les autres formes de ressources* » - se retrouve avec le capital financier (e.g. cas Orchade : ressources financières pour mettre en place des formations destinées à l'expertise RHD et la connaissance culinaire). Ces ressources sont donc perçues comme **une condition préalable à l'action, en permettant d'accéder aux autres ressources critiques et symboliques**.

Cette fonction permet tout d'abord de relativiser l'importance des ressources financières, qui sont les plus souvent mentionnées comme un moyen indispensable à l'agence (cf. CHP2, 2.2.1). L'importance des ressources financières est également nuancée en ayant mis en avant **la relation avec le capital social alors qu'elles sont plus couramment évoquées de manière disjointe** (Battilana et al. 2009). Notre empirie montre en effet que le capital social est moins mobilisé lorsque les ressources financières sont largement disponibles (cas Orchade) et inversement, que le manque de ressources financières amènent à utiliser plus intensément le capital social (cas Poma). Ce constat corrobore en partie la proposition de Maguire et al. (2004) concernant l'importance du capital économique pour les acteurs dominants, et l'importance du capital social pour les challengers. Avec l'étude des suiveurs dans un champ en crise, ce constat a été élargi à tout type d'acteur pour le travail

²⁸⁹ 33% des articles consultés mentionnent d'un côté les ressources financières, 33% mentionnent le capital social

institutionnel (Ben Slimane & Leca, 2014) et au-delà du champ émergent évoqué par les auteurs.

Cette fonction médiatrice (ou intermédiaire) permet ensuite de clarifier la nature des réseaux sociaux et d'alliés en tant que ressources alors que la revue de la littérature a montré deux point de vue différents des travaux NI : en tant que ressource ou en dispositif préalable pour accéder et contrôler les ressources (e.g. Ben Slimane, 2012). Le capital social rassemble ces deux perspectives puisque les réseaux sont une ressource qui alimente les autres formes de capital²⁹⁰. L'ancrage de la notion de capital social avec les travaux de Bourdieu permet de mettre en évidence cette fonction médiatrice et de rassembler les travaux NI utilisant des ancrages théoriques distincts pour cette même forme de ressources.

Plus largement, les résultats confortent l'intérêt de la notion de capital social au sens de Bourdieu (1980b) pour pallier le manque de robustesse théorique de cette notion en raison du manque de définitions ou des ancrages théoriques différents. L'avantage de l'ancrage dans les travaux de Bourdieu par rapport à la théorie des réseaux qui est la plus souvent mobilisée (e.g. Leca et al. 2008 ; Battilana et al. 2009)²⁹¹ est de disposer d'un cadre cohérent avec les autres ressources. Cela a permis pour notre thèse de concevoir la relation entre le capital social et les autres ressources dans un même cadre théorique homogène (culturelles, financières, symbolique). A l'inverse, la théorie des réseaux implique d'aborder les autres ressources au travers d'autres ancrages théoriques et méthodologiques au risque d'être différents.

- **Les ressources critiques institutionnalisées avec le capital culturel**

Le second niveau concerne les « ressources critiques » c'est-à-dire, celles qui sont déterminantes dans les actions face à l'institutionnalisation (e.g. Lawrence, 1999 ; Philips et al. 2000 ; Lawrence et al 2005). **Ces ressources ont été identifiées au niveau central de chacun des portefeuilles institutionnels avec le capital culturel (cf. CHP6. 1.3.1), pour répondre aux attentes institutionnelles (e.g. nouveaux standards) et les influencer** (e.g. les développer en préservant les anciens). De fait, notre recherche attribue à ce capital (composé de ressources critiques) une fonction pour explorer les interactions entre les

²⁹⁰ Ben Slimane & Leca (2014, p. 91) le montre avec la dernière étape de TI, pour superviser l'accès aux ressources essentielles du champ par la centralité d'intermédiation. Par contre, la fonction médiatrice n'est pas clairement signifiée, ni observée avec les autres TI.

²⁹¹ Maguire et al. 2004 est l'une des seules études qui tire profit de l'approche de Bourdieu pour concevoir le capital social mais elle n'offre pas de définition.

organisations et les institutions. En étant au cœur de ces interactions le capital culturel est exploité pour expliquer les différentes stratégies institutionnelles²⁹² – alors que ces ressources ont principalement été utilisées pour l’EI (e.g. Creed et al. 2002) ou le mouvement collectif de l’institutionnalisation (e.g. Scully & Creed, 2002).

D’autre part, ce niveau facilite également la lecture de l’évolution du « capital spécifique » au champ²⁹³ dans la mesure où nos données montrent qu’il est principalement constitué des ressources critiques. Ce lien conduit à explorer les effets du portefeuille institutionnel vis-à-vis du capital spécifique du champ à ce niveau « critique », et inversement. Dans le cadre de notre étude, cela confirme la montée du capital logistique avec l’évolution de ces ressources vers le statut « critique ». Notre recherche montre l’intervention centrale du leader (augmentation du capital logistique liée aux atouts historiques du cas Orchade) pour cette évolution conformément à l’étude de Hardy & Maguire (2008). Leurs propos sont toutefois nuancés en ayant montré à travers les alternatives des suiveurs une montée du capital spécifique soit en conservant les particularités à partir des ressources commerciales (e.g. cas Arosio) soit en conservant la primauté du négoce (cas Poma).

La fonction critique des ressources a été identifiée avec le capital culturel qui se différencie des autres formes de ressources par son caractère institutionnalisé dans la définition d’origine (Bourdieu, 1979). Cette définition permet de pallier l’absence de vision unifiée des travaux NI (cf. CHP2, 2.) alors que les moyens culturo-cognitifs ont été largement développés (Voronov & Vince, 2012). Certains travaux ont une vision limitée aux ressources discursives (e.g. Dejean et al. 2004 ; Greenwood & Suddaby, 2005) et d’autres au contraire, conçoivent toutes sortes de ressources avec un usage à partir des répertoires culturels (e.g. Creed et al. 2002). Ces ressources sont le plus souvent assimilées aux ressources symboliques (e.g. Scully & Creed, 2005) et opposées aux ressources matérielles.

Notre travail propose de clarifier la définition des ressources culturelles en tant que ressources institutionnalisées (critiques) incorporelles ou corporelles objectivées²⁹⁴. Cette définition se rapproche des travaux disposant d’une vision « élargie » tel que l’étude de

²⁹² Par les ressources critiques différentes face à une même pression et/ou l’orientation différente des ressources critiques portées vers certaines attentes.

²⁹³ Il s’agit de l’ensemble des ressources qui ont une valeur ou existence particulière en raison des logiques propres et des atouts spécifiques à faire valoir au sein du champ (Golsorkhi et al. 2009).

²⁹⁴ La dénomination de ressources culturo-cognitive a été justifiée en revue de la littérature (CHP2, 2.2.1) pour rendre compte des moyens cognitifs (discursifs) les plus souvent mentionnés par la TNI (Voronov & Vince, 2012).

Creed et al. 2010 (p. 1356) où les ressources culturelles sont « *l'appropriation et l'utilisation des significations culturelles qui représentent institutionnellement le moyen d'être, d'agir, et de penser* ».

Par cette vision élargie, deux éclairages sont offerts vis-à-vis des confusions notées en revue de la littérature. Premièrement, la définition des ressources culturelles proposée permet de les différencier du capital symbolique- alors que cette distinction ne semble pas toujours claire (e.g. Vornov & Vince, 2012). Cette distinction est montrée par la structure du portefeuille institutionnel (constitué d'une catégorie culturelle et d'une symbolique). Elle sera plus amplement discutée dans le point suivant. Deuxièmement, le capital culturel ne s'oppose pas aux ressources matérielles mais au contraire, il les inclut en raison de leur caractère objectif qui a été expliqué en CHP2 (cf. 3.2.2). **Cette approche se retrouve dans le travail de Sewell (1992) où l'ensemble des ressources humaines et matérielles disposent de la dimension culturelle en raison de leur reconnaissance par le collectif et de leur usage socialement construit (Sewell, 1992).** Notre recherche montre la constitution du capital culturel avec des ressources matérielles et plus largement techniques, en tenant compte des procédés et méthodes au côté des ressources cognitives (e.g. procédés pour les certifications et entrepôts construit conformément aux normes qualités). Cette considération invite à davantage prêter attention aux ressources matérielles qui ont été négligées par les travaux néo-institutionnels (Hardy & Maguire, 2008 ; Ben Slimane, 2012).

Cette remarque s'applique également aux ressources humaines puisque la revue de la littérature a montré que les travaux NI se sont surtout intéressés aux ressources discursives avec l'Entrepreneur Institutionnel (e.g. Hardy & Phillips, 1999; Lawrence & Phillips, 2004 et d'autres exemples en CHP2, 2.2.1). En s'intéressant aux ressources humaines, les résultats valorisent d'autres types de moyens cognitifs dont les *connaissances « techniques »* (e.g. connaissance produit, culinaire) retranscrites par les pratiques et mobilisables dans les actions. Ces connaissances du portefeuille institutionnel sont différenciées de la connaissance « réflexive » servant à définir les stratégies d'actions (Ben Slimane & Leca, 2014, p. 87) et qui intervient à l'origine de la constitution du portefeuille (niveau 2 de la [Figure 12](#)). Cette distinction permet de se concentrer sur les connaissances relatives à *l'expertise* (Lawrence, 1999) des ressources humaines qui est une dimension significative pour forger la légitimité de

l'organisation²⁹⁵ – moins souvent évoquée que la connaissance réflexive. Cela permet ainsi de rentrer plus en profondeur dans l'évolution des ressources critiques avec, par exemple, l'évolution d'une connaissance produit à une connaissance culinaire pour légitimer le rôle d'expert – au-delà de la valeur critique des commerciaux basculant des acheteurs aux vendeurs. D'autre part l'intérêt porté à cette connaissance technique conduit à s'intéresser aux ressources émotionnelles en ayant constaté un jeu entre les relations affectives et les connaissances techniques pour justifier l'expertise et créer une relation de *confiance* qui est à essentielle à la légitimité (Aldrich & Fiol, 1994)²⁹⁶. Nos données suggèrent la possibilité d'usage intentionnel des émotions pour obtenir leur confiance. Par exemple, les commerciaux des cas Arosio et Poma « jouent » sur la dimension émotionnelle de leur relation avec les clients et les fournisseurs alors qu'à l'inverse dans le cas Orchade, les relations « intimes » deviennent secondaires pour privilégier la connaissance des vendeurs qui justifie leur « professionnalisme ». Ce constat encourage la prise en compte simultanée des connaissances et émotions des ressources humaines – à l'instar de l'approche de Sewell (1992). Ces premières données nécessiteraient d'être renforcées dans de futures recherches mais cela permet, dans le cadre de ce travail, **d'élargir la dimension cognitive principalement appréhendée par les discours, aux connaissances et émotions.**

- **Ressources symboliques pour une légitimité « particulières »**

Le dernier niveau s'apparente au capital symbolique qui correspond au « *capital dénié, reconnu comme légitime, c'est-à-dire méconnu comme capital (la reconnaissance en terme de gratitude* » (Bourdieu, 1980 p. 200). Notre travail fait valoir l'importance de ce capital pour maintenir la légitimité organisationnelle – en complément de son usage pour les relations de pouvoir et de domination avec les travaux de Bourdieu et pour agir sur l'institution avec les travaux néo-institutionnels (e.g. Lawrence et Suddaby 2006 ; Scully et Creed 2007 ; Creed et al. 2010, Voronov et Vince 2012). Si la légitimation apparaît déjà avec les ressources critiques (institutionnalisées), **nos résultats révèlent les effets particuliers du capital symbolique pour obtenir la *confiance* de parties prenantes (Aldrich & Fiol, 1994)²⁹⁶ parce qu'il est**

²⁹⁵ Nos résultats renforcent le constat établi par Marquis & Lounsbury (2007) de devoir prendre en compte le capital humain dans le cadre d'une analyse intra-organisationnelle, notamment pour les entreprises de service.

²⁹⁶ Elle est d'autant plus importante à acquérir pour les Gasc, une population « cachée » à qui le manque de transparence a été reproché alors que moins il y a d'information et plus le besoin de gagner la confiance est important (Aldrich & Fiol, 1994). Elle est également importante en raison d'une activité challengée où les parties prenantes peuvent hésiter avant de se fier à l'organisation (Leca, 2006).

porteur du « message » de garant de la qualité. Ce message est particulier à chacune des organisations en raison du capital symbolique qui le rend plus visible en raison des ressources spécifiques (e.g. symbole de professionnel de la RHD au sein d'Orchade versus d'expert à l'achat f&l au sein de Poma). C'est à ce niveau, en effet, que les ressources apparaissent comme étant les plus significatives²⁹⁷ et spécifiques pour justifier leur activité d'intermédiaire en f&l.

En d'autres termes, nos données mettent en évidence la fonction du capital symbolique pour explorer la « particularité légitime » (Navy & Glynn, 2011) au-delà de l'avantage concurrentiel et décrire les hétérogénéités de réponses. La dimension symbolique est donc mise en avant pour les travaux qui s'intéressent aux hétérogénéités de réponses à partir des ressources - en contraste avec l'utilisation dominante de la RBV*.

En décrivant le rôle du capital symbolique pour atteindre la légitimité, notre travail aide aussi à sortir des confusions évoquées par Deephouse & Suchman (2008) entre la réputation et la légitimité (cf. CHP2, 2.2.2). La réputation d'honneur est un élément proposé par Bourdieu (1980a) pour décrire le capital symbolique, qui se retrouve dans les portefeuilles institutionnels des trois cas avec leurs alternatives spécifiques (génératrices d'une meilleure réputation, en CHP6, 1.2). **Nos données mettent en avant la distinction entre la légitimité comme une *finalité* et la réputation comme une « ressource stratégique » pour y parvenir (Deephouse & Suchman, 2008, p. 62)²⁹⁸.**

La réputation d'honneur met plus couramment au premier plan les acteurs dominants qui orientent les évolutions du champ (Tolbert & Zucker, 1983 ; Emirbayer & Johnson, 2008). Leur prestige naturel, en effet, facilite l'obtention de la confiance. Néanmoins, si le poids du leader a été confirmé (e.g. salle de réunion Interfel au nom du fondateur Orchade CHP6, 1.2.2), il est relativisé par la valeur équivalente du capital symbolique des suiveurs pour la légitimité. Cela encourage ainsi à explorer le capital symbolique pour *tout type d'acteur* - au-delà des dominants et des entrepreneurs institutionnels.

²⁹⁷ Les plus significatives puisque, comme énoncé dans les résultats, elles délivrent une seconde signification plus directement liée aux représentations cognitives des parties prenantes (e.g. entrepôt Arosio) et touchent ainsi au levier cognitif de la légitimité qui est le plus profond et durable (Suchman, 1995, p. 585).

²⁹⁸ La réputation du leader (Glynn & Lounsbury, 2001 ; Battilana et al. 2009) et sa légitimité personnelle (De Halan & Phillips, 2002 ; Scully & Creed, 2005) sont donc interprétées au sein du capital symbolique.

Ensuite, notre travail conduit à clarifier la notion des ressources symboliques qui sont les plus souvent mentionnées par la TNI (Hardy & Maguire, 2008 ; Ben Slimane, 2012, cf. CHP2, 2.2.1), mais finalement les moins bien définies (cf. CHP2, 2.2.2). La définition du capital symbolique comme étant constitué de toutes sortes de ressources mobilisées en vue d'une seconde signification implicite permet d'éviter deux types de confusion :

→ *La première concerne l'assimilation aux ressources culturelles*²⁹⁹ alors que l'approche de Bourdieu invite à distinguer le capital culturel du symbolique. Cette distinction se retrouve dans les portefeuilles des trois cas dont **le capital symbolique est constitué de ressources culturelles mais également des autres ressources matérielles, financières et du capital social** (e.g. le groupe Poma est réputé à travers l'image de Patrick). Les confusions des travaux NI ne sont pas surprenantes puisque les ressources symboliques sont les plus difficiles à identifier (en émanant des autres moyens), et qu'elles sont le plus souvent tirées du capital culturel selon Bourdieu (1980a). Nos résultats corroborent ce constat puisque le capital symbolique découle principalement des ressources critiques avec le capital culturel. Pour autant, toutes les ressources culturelles ne sont pas nécessairement symboliques lorsqu'elles n'ont pas de signification « *cachée* » (Bourdieu, 1980a) (e.g. l'entrepôt de Poma versus l'entrepôt d'Arosio servant à obtenir la confiance). Notre travail suggère de s'attacher à la *seconde fonction et signification cachée* des ressources pour caractériser leur dimension symbolique.

→ *La seconde confusion concerne l'opposition quasiment établie entre les ressources symboliques et les ressources matérielles* (e.g. Scully & Creed, 2005 ; Hardy & Maguire, 2008 ; Ben Slimane 2012 ; Lepoutre et Valente, 2012). **Cette antinomie est réfutée par le constat de ressources matérielles au sein du capital symbolique** des trois cas— en considérant sa définition originelle comme étant constitué de *toutes sortes* de ressources (e.g. cas Arosio : entrepôt avec une fonction supplémentaire pour la confiance).

En somme, le portefeuille institutionnel, tel qu'il vient d'être proposé, dépasse les confusions observées avec les contributions précédentes pour explorer « comment » les organisations interagissent avec l'institution.

²⁹⁹ Par exemple, avec les travaux de Scully & Creed, 2005 ; Hardy & Maguire. 2008. Cette confusion apparaît même dans l'étude de Voronov & Vince (2012) qui est l'une des seules faisant valoir le capital symbolique à partir des travaux de Bourdieu. Cette étude ne donne pas de définition et les relie directement aux moyens culturels incorporés (e.g. le langage)

2.2. Les biographies institutionnelles pour explorer les antécédents à l'action

En répondant à la seconde question du « Pourquoi », la recherche s'est intéressée à l'origine des actions qui restent un pan inexploré de la TNI (Lawrence et al. 2011). Plusieurs travaux ont déjà souligné que les explications de l'agence³⁰⁰ à partir des logiques institutionnelles n'étaient pas suffisantes (e.g. Creed et al. 2010 ; Lepoutre & Valente, 2012). Lepoutre & Valente (2012) rentrent alors plus en détail dans les facteurs internes à l'organisation en évoquant le vécu des dirigeants – pour pallier les explications superficielles des réponses hétérogènes. Creed et al (2010) insistent plus encore sur le rôle des expériences pour comprendre l'origine des actions. Ces deux articles mettent en évidence l'intérêt de s'attacher aux expériences passées pour remonter à l'origine des capacités d'agir et suggèrent de futurs travaux dans cette orientation (Creed et al. 2010).

Pour répondre à cette ambition, notre recherche s'est attachée à regarder les différentes expériences individuelles et collectives des personnages clefs, et de leur entourage, qui ont aidé à construire leur raisonnement (cf. CHP6, 2.). Cette analyse s'est inspirée de la notion de « Biographie Institutionnelle » introduite par Lawrence et al. (2011) pour explorer les trajectoires sociales des individus- à travers des combinaisons d'institutions singulières à chacun. Ces trajectoires modèlent leur vision du monde et leur volonté d'action vis-à-vis de l'institution (cf. CHP2, 2.2.1)³⁰¹. Elles permettent d'apporter un éclairage sur l'origine des interactions entre les acteurs et les institutions. Nous ne prétendons pas offrir une description détaillée de cet « ADN institutionnalisé » (Lawrence et al. 2011) pour chacun des personnages. Néanmoins, les éléments de parcours retracés permettent d'ouvrir ce travail à la discussion des biographies institutionnelles. Le degré de profondeur de l'analyse a servi à pousser l'explication du « pourquoi » dans les choix de certaines actions au-delà du rationnel en reliant les expériences aux engagements cognitifs et émotionnels dans les schémas³⁰². Cette démarche d'analyse a été expliquée par le prolongement de l'approche duale à partir des

³⁰⁰ L'agence est définie par la «*capacité d'agir sur la base de choix et de pouvoir affecter l'environnement*» (Creed et al. 2010, p. 1337). Cette définition rejoint celle donnée en CHP1 (2.2.2) avec le « pouvoir » d'agir et d'interpréter l'environnement (Scott, 2008).

³⁰¹ «*L'expérience vécue dont plus particulièrement la connexion entre les expériences vécues et les institutions qui structurent et sont structurés par celle-ci* » (Lawrence et al. 2011, p. 52)

³⁰² A titre d'exemple, les premières raisons évoquées pour expliquer le modèle de proximité plus complexe du groupement Caupona (l'image et l'approvisionnement) ont été dépassées avec une explication plus en profondeur reliant l'attachement aux schémas (de proximité, des relations d'homme à homme) avec l'expérience.

habitus (Sewell, 1992, e.g. [Figure 12](#)). La revue de la littérature a déjà permis de constater que cette notion restait peu utilisée par les travaux NI (Suddaby & Viale ; 2009 ; Vornov & Vince, 2012) malgré son avantage pour retracer les expériences et expliquer le « pourquoi ». Les habitus invitent à expliquer la rationalité subjective et socialisée par laquelle les choix d'actions sont pris, à partir de l'histoire socialisée de l'individu qui fait plus ou moins écho à celle du champ (Viale, 2008). Lawrence et al. (2011) suggèrent la notion des habitus pour explorer les biographies institutionnelles. Notre travail en présente les avantages- ci-dessous.

2.2.1. Les expériences en dehors du champ à la source des créations d'alternatives

- **Les expériences « en dehors » du champ pour devenir un acteur sachant**

En s'inspirant de la notion des habitus, notre travail a considéré les effets des expériences sur l'engagement cognitif & émotionnel des individus dans les schémas culturels qui construit leur raisonnement³⁰³. Les résultats corroborent le lien entre la possibilité de devenir un acteur « informé » de nouveaux schémas pour créer des alternatives avec la position dans un autre champ - évoqué par Sewell (1992, p. 16) et repris par les travaux NI (e.g. Dorado, 2005). En s'intéressant aux biographies, notre travail détaille ce lien à travers les expériences.

Cela permet, tout d'abord, de *décrire* l'acquisition de cette connaissance à la source des alternatives spécifiques - à partir d'une combinaison entre les expériences individuelles et collectives (e.g. le passé d'industriel de Franck et la réussite du groupe en surgelés). Ensuite, **les expériences décrites servent à matérialiser la « transposition » des schémas** (Sewell, 1992) pour compléter les travaux NI qui évoquent la connaissance de schémas contradictoires à partir des structures multiples (e.g. Battilana et al. 2009). Cette matérialisation rend compte plus précisément de deux formes de transposition :

- *naturelle* lorsqu'il s'agit d'une expérience primaire en dehors du champ;
- *façonnée* lorsque la connaissance des nouveaux schémas repose sur les *efforts* d'ouverture

Deux remarques découlent de cette proposition des formes de transpositions- en complément des travaux NI qui expliquent le changement avec la connaissance de nouvelles alternatives (e.g. Dorado, 2005 ; Kraatz & Moore, 2002).

³⁰³ Ce type d'analyse résulte du cadre conceptuel avec l'approche duale au niveau individuel. L'identification plus précise de l'engagement cognitif et émotionnel résulte du cadre de Vornov & Vince (2012) a posteriori de l'analyse.

Premièrement, cela permet ainsi de faire cette distinction entre la connaissance forcée et la connaissance naturelle³⁰⁴ des schémas culturels pour devenir un « acteur instruit » (Sewell, 1992). Cette distinction s'observe avec la comparaison de Franck qui dispose d'une connaissance *forcée* du champ des Gasc en f&l et *naturelle* des schémas industriels à l'exacte inverse de Patrick (cf. CHP6, 2.1.2).

Deuxièmement, cela amène à donner une importance égale aux connaissances des schémas *en dehors* et *au sein* du champ **pour une connaissance « en profondeur » des règles du champ étudié (Ben Slimane & Leca, 2014)**. La culture hétérogène (Ben Slimane & Leca, 2014)³⁰⁵ acquise lors des expériences hors champ est importante pour une compréhension plus large de l'environnement et concevoir des alternatives. Néanmoins notre recherche montre l'importance de connaître les schémas au sein du champ pour *réussir* la transposition des schémas de manière créative (Sewell, 1992 ; cf. CHP6, 2.2.1).

Par conséquent, ce travail de thèse confirme l'importance des expériences hors champ pour concevoir des alternatives originales (Greenwood & Hinings, 1996; Zilber, 2002) en **offrant une description de l'acquisition de cette « connaissance approfondie »** : la compensation de la connaissance « naturelle » acquise au cours des premières expériences par les expériences secondaires pour alimenter la connaissance « forcée ».

- **Relativiser les expériences « en dehors » du champ par les moyens intermédiaires**

Nos résultats ont mis en évidence la fonction intermédiaire des ressources à portée de main et du capital social à la source des créations d'alternatives (cf. CHP6, 2..2.2).

Ces deux éléments ont d'abord été vus comme étant à la source d'opportunités proposées par des parties prenantes externes qui ont conduit aux alternatives spécifiques. L'arrivée progressive de ces opportunités, après l'utilisation initiale de ces ressources, montre l'intérêt d'un regard temporel plutôt que lié à la position sociale (en dehors ou au sein du champ). D'autre part, cela relativise le lien entre les alternatives et la recherche d'une connaissance approfondie de l'acteur instruit (Sewell, 1992) puisque ces opportunités sont une source de déclenchement de nouvelles alternatives sans que cela ne soit anticipé.

³⁰⁴ En évoquant ici la connaissance réflexive distincte de la connaissance technique évoquée avec le portefeuille institutionnel.

³⁰⁵ Connaissance de schémas en dehors du champ par la culture nationale, la formation, parcours professionnels différents des employés

Les réseaux sociaux et le stock de ressources ont ensuite été interprétés comme stimulant le raisonnement vers des actions originales. Cela permet de relativiser à nouveau l'importance de la position dans de multiples champs et le fait de devenir un acteur instruit. Les résultats du cas Poma par exemple montrent l'importance des contacts en dehors du champ pour être connaisseur de nouvelles alternatives (Ben Slimane & Leca, 2014) mais également les effets du réseau de contacts *au sein* du champ pour concevoir des alternatives originales -(e.g. pour l'alternative Plaisir'frais avec le réseau Caupona).

Les ressources disponibles ont été identifiées comme un élément déclencheur de nouvelles alternatives avec la connaissance du stock de ces ressources. Elles peuvent conduire à des alternatives originales lorsque ces ressources sont interprétées par des personnages disposant d'une palette de schémas issue d'un autre champ³⁰⁶. Néanmoins notre recherche laisse à penser que **le degré de rupture avec l'institution existante par cette alternative, dépend de l'écart entre les schémas en dehors champ et ceux du champ.** Les ruptures plus importantes dans les stratégies d'action de Franck ont été expliquées parce qu'il provient d'un monde industriel aux logiques opposées à celui des f&l. Ce constat est moins vrai avec les stratégies de Fabien au sein d'Arosio qui vient du monde de la marée partageant la culture produit et proximité (e.g. mise en place du développement marée en maintenant la priorité de l'approvisionnement avec le rôle clef des acheteurs)³⁰⁷.

Cette précision peut sembler évidente et pourtant, elle est nécessaire pour modérer les effets des expériences hors champ qui ne sont pas nécessairement une source la réflexivité vis-à-vis des contradictions entre les logiques institutionnelles multiples (e.g. Battilana et al. 2009). Notre thèse conduit à montrer l'importance de la dimension temporelle des expériences au côté de la position sociale.

³⁰⁶ e.g. Pierre dans le cas Orchade est issue de l'agro-alimentaire pour la RHD. Il est à l'origine de la réutilisation des marques pour la RHD avec le message de qualité dont Orchade est le précurseur.

³⁰⁷ Cela se retrouve avec les ressources à portée de main. Par exemple, Guy le directeur de la branche f&l (avec une culture « Gasc ») utilise le stock de ressources pour des changements progressifs alors que son prédécesseur issu de l'industriel a réutilisé le stock de ressources en qualité – pour implanter un changement en rupture avec la culture Gasc en f&l.

2.2.2. Expliquer la capacité d'agir par une approche temporelle des expériences

- **Nuance des expériences hors champ selon l'importance des *premières* expériences**

Les expériences en dehors du champ sont la source principale de nouvelles alternatives, mais les effets de ces alternatives sont nuancés au regard des expériences primaires. Un exemple significatif concerne le contraste entre les premières expériences de Patrick (cas Poma) et de Franck (cas Orchade): dans l'industriel (Franck) et dans le monde des f&l (Patrick). Chacun d'eux illustre le phénomène de reproduction par les effets des premières expériences qui deviennent les plus intériorisées et les premiers dispositifs mobilisés pour définir leurs stratégies d'actions. Franck par exemple, reproduit immédiatement les schémas d'industriel en intervenant dans la branche de surgelés (puis celle des f&l) et Patrick malgré une expérience en transport aux schémas différents des f&l, continue de maintenir ces derniers en proposant de nouvelles alternatives (le transport tiers et Plaisir'frais).

Cette illustration montre l'intérêt de porter attention à la dimension primaire ou non de l'expérience hors champ. Notre thèse modère l'impact des expériences en dehors du champ lorsqu'elles sont a posteriori des premières expériences formées dans le champ, à l'instar de Patrick. En complément des travaux néo-institutionnels mentionnant les expériences hors champ (e.g. Lawrence & al. 2005), nous proposons **que le degré de changement avec une expérience hors champ dépend de son ancrage dans les premières expériences (professionnelles) ou dans les expériences suivantes**. La notion d'habitus permet d'éclairer ce constat avec le principe d'hystérésis et l'intériorisation de l'illusio dans les habitus.

La revue de la littérature a présenté le principe d'hystérésis qui explique que les individus gardent en priorité les traces de leurs premières expériences pour mettre en place les stratégies d'actions avant d'appuyer leurs tactiques sur les plus récentes (Bourdieu, 1980). Ce phénomène peut conduire à des décalages entre les pratiques et évolutions du contexte - tel que la conservation des pratiques commerciales traditionnelles au sein de Poma en raison du vécu depuis toujours de Patrick et Gérard dans le champ. Ce principe explique que les stratégies de pratiques soient constituées à partir du passé en conférant un poids « *démesuré* » aux premières expériences (Bourdieu, 1980, p. 90). **Notre recherche montre ainsi l'intérêt de la notion des habitus pour expliquer le phénomène de résistance cognitive (Lepoutre & Valente, 2012) à partir des *premières expériences* formées.**

La prise en compte de l'illusio permet d'expliquer plus en détail ce phénomène. L'illusio a déjà été présenté comme correspondant aux règles du jeu avec les croyances et valeurs partagés par les membres du champ (Costey, 2005) qui expliquent les divergences d'intérêt d'un champ à l'autre et qui orientent la formation du capital. **Plus les premières expériences sont ancrées dans le champ, alors plus l'illusio sera intériorisé. Le lien entre les premières expériences et l'illusio explique la constitution du capital pour conserver les enjeux du champ et participer à la préservation des standards.** Notre recherche a montré les premières réponses au sein des trois cas avec le désir partagé de conserver le rôle auprès de la grande distribution et la spécialisation f&l. En contre-exemple, les actions de Franck sont en rupture avec les « règles du jeu » qu'il ne comprend pas en tant qu'agent extérieur (e.g. la règle de « remonter la filière » en CHP6, 2.1.1). Il ne partage ni les valeurs, ni les croyances et considère que le jeu n'en vaut pas la chandelle (Costey, 2005). Ainsi les effets des premières expériences sont expliqués par l'intériorisation plus profonde de l'illusio du champ dans les dispositifs de pensée.

Notre travail reprend les constats des études de Golshorkhi et al. (2009, p. 783) et d'Emirbayer et Johnson (2008) sur le manque et le besoin de relier les habitus aux autres notions importantes des travaux de Bourdieu : le champ, le capital, l'illusio (accompagné de la doxa et de l'ethos). Notre travail propose ce lien en mettant l'accent sur l'illusio qui dépend du champ, qui forme les habitus et par suite qui oriente la constitution du capital. Les travaux NI ayant énoncé l'intérêt des habitus pour comprendre l'origine des actions ne font pas explicitement mention à l'illusio (e.g. Viale & Suddaby ; 2009 ; Lawrence et al. 2011 ; Voronov & Vince, 2012). Notre travail propose d'ouvrir la notion des biographies institutionnelle à l'illusio en mettant l'accent sur les premières expériences.

La notion d'illusio permet également d'éviter l'assimilation des habitus au phénomène de reproduction inconsciente alors que les travaux NI semblent avoir peu utilisé les habitus pour cette raison (e.g. Battilana, 2006). L'illusio a servi dans notre recherche à expliquer les *efforts de maintien* des règles du jeu plutôt qu'une application passive. Ces efforts se retrouvent notamment dans la constitution du capital avec des alternatives servant à maintenir les enjeux et règles du jeu (e.g. la constitution du portefeuille institutionnel Poma pour la défense des f&l avec l'engagement de Patrick en CHP6). Plutôt que la passivité, le lien entre les premières expériences, l'illusio et le capital explique la manière dont les acteurs participent au maintien

de l'institution en revenant aux vertus du « vieil » institutionnalisme (Emirbayer et Johnson, 2008).

Le changement incrémental, en effet, apparaît déjà dans les travaux plus anciens de la TNI. Zucker (1983, p. 26) souligne que le changement opère avec de nouvelles normes et cultures qui s'appuient sur les systèmes de classification précédents. La contribution de notre travail réside dans la description de ce phénomène par les expériences avec les biographies institutionnelles. Cette lecture révèle plus particulièrement les effets:

- *des premières expériences dans le champ* avec l'intériorisation de l'illusio ;
- *des expériences singulières aux individus*, en dehors des logiques de champ (e.g. l'attache familiale de Patrick qui renforce la volonté de défendre les enjeux traditionnels).
- *des expériences cumulées entre les individus* en ayant montré que l'entourage de Patrick conduit à renforcer les enjeux de départ à l'inverse de celui de Philippe (cf. CHP6, 2.1.2).

Les deux derniers points impliquent alors de pouvoir prendre en compte l'ensemble de la trajectoire sociale des individus- en allant des expériences personnelles jusqu'aux rencontres et constitutions d'un entourage aux parcours différents.

- **Modérer les expériences « en dehors » champ selon l'ensemble de la trajectoire sociale**

L'importance des expériences en dehors du champ est également nuancée par les expériences secondaires collectives et même personnelles qui ont été retranscrites à travers les « histoires d'hommes » (e.g. conflits au sein d'Arosio, d'Aestus, entre Patrick et son frère). Ces expériences ont été montrées comme une source de changement (ou renforcement) progressif des stratégies d'actions (Emirbayer & Johnson, 2008). Plus particulièrement, les conflits au sein d'Arosio montrent les changements de raisonnement en rupture avec les schémas qui conduit à un détachement vis-à-vis des règles du jeu de départ. Ce processus de « desillusio » (Costey, 2005) modère la première explication donnée du changement endogène avec la connaissance de schémas hors champ pour prendre conscience des contradictions (Creed et al. 2010).

Si les évolutions des dispositifs de raisonnement par ces histoires d'hommes (a posteriori des premières expériences) peuvent sembler évidentes, ces expériences secondaires ne semblent pas avoir été conceptualisées au sein de la TNI. Le regard des biographies institutionnelles avec les habitus offre cet avantage en permettant de les concevoir à travers les expériences « secondaires » qui suivent les premières expériences (Emirbayer & Johnson, 2008). **Les**

histoires d'hommes expliquent les évolutions des stratégies d'actions sans qu'il n'y ait de transposition des schémas et permet notamment de nuancer l'intention derrière l'action puisque la venue de ces histoires et leur impact est relativement aléatoire.

Toutefois, notre recherche suggère de regarder ces histoires d'hommes en tenant compte de la position du personnage au cours de cet événement ainsi que de son passé. Nous avons expliqué les différences entre les groupements Aestus et Caupona à l'issue du même conflit au cours des années 90 en raison des positionnements différents des personnages au cours du conflit (regard externe ou vécu de l'intérieur) et de l'ancrage des expériences dans le champ plus (fondateur de Caupona) ou moins (Harry le dirigeant Aestus) important. **Ce constat rejoint l'intérêt évoqué par Emirbayer & Johnson (2008) d'étudier *simultanément* les expériences primaires et secondaires – en plus de leur exploration séquentielle.** Cette considération se retrouve plus particulièrement au regard des alternatives spécifiques au sein des trois cas qui découlent simultanément des expériences secondaires vécues dans l'organisation et primaire des personnages clefs (e.g. modèle d'Orchade avec l'expérience de Franck et le succès dans la branche en surgelés, en CHP6, 2.1).

En conséquence, notre recherche propose d'explorer les expériences à partir des biographies institutionnelles au-delà de la position des individus dans l'espace social. La position sociale est importante, mais les habitus sont générateurs d'une infinité de pratiques en raison des trajectoires socialisées singulières qui reposent sur une série de déterminations d'ordre chronologique (Bourdieu, 1980). Sans prétendre rentrer en profondeur dans ces trajectoires individuelles, **les résultats de cette thèse ont permis de mettre en évidence des expériences primaires et secondaires qui expliquent les différences de parcours entre les cas. Cette démarche permet ainsi d'expliquer l'action en se tournant vers le passé alors que les travaux NI ont plus souvent regardé l'action par la projection future** (Zietsma & Lawrence, 2010 ; Lawrence et al. 2011). Le concept de biographie institutionnelle invite à ne pas s'arrêter aux expériences vécues au jour le jour au cours de la période étudiée, mais à tenir compte de l'ensemble des expériences définissant la trajectoire sociale des individus.

Notre travail propose une manière d'explorer les biographies institutionnelles³⁰⁸ qui séparent les expériences primaires et secondaires pour une lecture séquentielle et

³⁰⁸ Alors que le mode d'exploration des expériences ne semble pas avoir été précisé par les travaux s'y intéressant (e.g. Creed et al. 2010 ; Lawrence et al. 2011)

simultanée. Cette lecture a permis de mettre en avant l'importance particulière des premières expériences pour expliquer les actions tournées vers le passé en restant liées à l'importance de la position sociale dans le champ. Elle a également servi à considérer les interactions avec l'entourage et les histoires d'hommes au cours des expériences suivantes.

Dans le cadre de l'analyse des comportements organisationnels, cette exploration des biographies est proposée à partir d'une l'analyse micro-longitudinale des expériences :

- des personnages clefs avec la prise en compte de leur entourage³⁰⁹ et en regardant leurs expériences individuelles et le vécu du collectif ;
- en allant au-delà des expériences liées à la position au sein du champ, pour tenir compte des expériences plus personnelles et familiales (e.g. le passé de Boy Scout de Patrick)

Notre recherche ouvre également au prolongement de **l'analyse des biographies institutionnelles en reliant les effets de ces expériences à l'engagement cognitif & émotionnel vis-à-vis des schémas culturels**. Les effets sur l'engagement cognitif ont été énoncés par l'importance de la connaissance *approfondie* (au début du 2.2.1). Les effets sur l'engagement émotionnel sont plus amplement discutés dans la section suivante, en raison de l'orientation plus ouverte de cette discussion sur de nouvelles pistes de recherche.

2.2.2. Ouverture aux émotions pour l'analyse des biographies institutionnelles

Les émotions ont émergé des résultats a posteriori de l'analyse. Si cette dimension n'avait pas été anticipée, le cadre conceptuel y était ouvert puisque les *habitus* et *scripts* du champ auraient une connotation émotionnelle (Emirbayer et Godlberg, 2005 ; Voronov & Vince, 2012, cf. CHP2, 3.2.2)³¹⁰. L'engagement émotionnel a été identifié avec l'analyse du lien entre les expériences et l'engagement dans les schémas culturels (pour construire les stratégies d'actions). Les résultats de cette analyse synthétisés dans la Figure 10 (en CHP6) renvoient au cadre théorique proposé par Voronov & Vince (2012) pour expliquer les actions selon l'engagement cognitif & émotionnel dans les *scripts* du champ. Notre travail permet de corroborer les propositions des deux auteurs et de les affiner concernant la partie émotionnelle.

³⁰⁹ Ce procédé implique de se couper de certaines expériences mais il permet par contre de rentrer plus en profondeur dans les analyses.

³¹⁰ Ce travail de thèse se concentre sur la perspective socio-culturelle des émotions reprise par la TNI lorsqu'elle fait référence au « pilier émotionnel » (Scott, 2009)

- **Affiner la relation entre l'engagement émotionnel et cognitif vis-à-vis des scripts**

Voronov & Vince (2012) proposent de concevoir la dimension émotionnelle des scripts du champ avec la notion de « cadre fantastique » - en s'inspirant eux-mêmes des travaux de Bourdieu. Ces cadres fantastiques correspondent aux fantasmes qui coordonnent les désirs partagés par les membres du champ (p. 65-66)³¹¹ et qui prennent forme au niveau du champ et deviennent intériorisés par les personnes au niveau des habitus. En reliant ces cadres fantastiques aux habitus, les deux auteurs expliquent les actions des individus selon leur attachement émotionnel dans les scripts du champ, au côté de l'engagement cognitif.

Notre travail propose d'illustrer le concept de cadres fantastiques avec l'identification de deux cadres fantastiques (et des règles émotionnelles sous-jacentes) pour le champ des Gasc en f&l (Table 20 en CHP6, 2.2.1). **Cette illustration semble d'autant plus importante que la notion de cadres fantastiques devient une pierre angulaire pour l'orientation NI encore émergente vers les émotions** (Creed et al. 2010 ; Ben Slimane & Leca 2014)³¹².

Nos données corroborent également les propositions théoriques de Voronov & Vince (2012) concernant le type d'action selon l'engagement à la fois cognitif et émotionnel dans les scripts du champ³¹³. Plus particulièrement, nos résultats contribuent à relativiser le lien entre le désengagement cognitif dans les scripts et les actions de rupture (e.g. Di Maggio, 1988 ; Seo & Creed, 2002, Greenwood et al. 2002) en renforçant leur postulat:

- *d'actions de rupture qui sont issues d'un désengagement émotionnel* (cf. CHP6, 2. exemple de Franck) ;
- *de désengagement cognitif sans qu'il n'y ait d'actions de rupture* en raison de l'attachement parallèle dans les fantasmes du champ.

L'explication donnée par les auteurs sur l'incapacité d'agir lorsque l'agent continue de s'identifier inconsciemment à l'ordre existant se retrouve en partie dans nos résultats avec l'exemple de Patrick pour le commerce. Il dispose d'un engagement fort dans les fantasmes existants plutôt que dans le nouvel ordre institutionnel. Nos résultats permettent néanmoins de relativiser cette incapacité d'agir avec le même cas de Poma. Tel que déjà énoncé, ce cas

³¹¹ Exemple de l'étude de Kellog (2009) sur le refus de réduction des heures par les chirurgiens en raison de leur fantasme de l'homme de fer qui résiste à toutes formes de privations. Ce terme pourrait s'apparenter aux règles de sentiments décrites par Hochschild (1979) qui sont les règles au niveau de la société guidant notre comportement émotionnel (la manière de gérer nos émotions selon la situation).

³¹² Conclusion lors de la session « Emotions & Institutional Control », Conférence Egos, 2014.

³¹³ Ces similitudes s'observent avec la Figure 20 en CHP6 et la Figure 2 de Voronov & Vince (2012, p. 68).

illustre les efforts de maintien *intentionnel* par la création d'alternatives originales, malgré un engagement émotionnel important. Cette précision résulte du prolongement de l'analyse des émotions plus en profondeur avec les expériences.

- **L'importance des émotions pour les premières expériences et les actions tournées vers le passé**
Voronov & Vince (2012) soulignent eux-mêmes l'intérêt d'explorer les expériences pour saisir les différences d'engagement dans les cadres fantastiques. Notre travail de thèse s'inscrit dans cette démarche pour expliquer un engagement émotionnel de départ plus ou moins fort selon l'expérience primaire dans le champ. Cet ancrage explique ensuite les différences d'implication dans le processus de « désengagement » ou de « renforcement » par les expériences secondaires.

En ayant proposé la distinction entre les expériences secondaires et primaires (inspirée des *habitus*), notre recherche permet tout d'abord d'illustrer le *processus de désengagement émotionnel* (ou de renforcement) avec les « histoires d'hommes ». L'exemple le plus significatif est celui qui concerne le désengagement des membres d'Arosio dans le fantasme de l'acheteur héros avec le conflit en interne (cf. d'autres exemples en CHP6, 2.2.1). Néanmoins, cet exemple montre également que le processus de désengagement reste partiel puisque la passion des f&l (et le fantasme d'un métier atypique et difficile) persiste. Ce phénomène de désengagement partiel est expliqué en raison de l'ancrage des premières expériences dans le champ. L'engagement émotionnel peut diminuer mais persiste en raison des premières expériences les plus puissantes dans les *habitus* (Bourdieu, 1980) contrairement à Franck qui n'a pas d'engagement émotionnel puisqu'il n'a « *jamais baigné dans les f&l* ». Il y a donc **une distinction entre ce processus de désengagement et celui de « non engagement naturel » en fonction de l'expérience primaire**. En somme, notre travail complète la distinction de Voronov & Vince (2012, p. 68) entre l'engagement émotionnel « faible » ou « élevé » en précisant l'évolution de cet engagement : les expériences secondaires expliquent les évolutions vers un processus de désengagement (ou de renforcement) tandis que les premières expériences relativisent l'évolution vers un engagement émotionnel faible.

Plus particulièrement, ce travail de thèse laisse à penser un lien plus important entre les émotions et les premières expériences par rapport à l'engagement cognitif. Nous avons

évoqué différents exemples (en CHP6, 2.2.1) où les actions de maintien persistaient en raison de l'attachement malgré la connaissance d'un environnement favorable au changement (e.g. l'engagement émotionnel dans le fantasme d'un métier spécifique aux f&l avec l'ancien directeur financier du groupe Orchade pour conserver les mûrseries et avec le directeur de prestation logistique de Poma). Le phénomène d'hystérésis semble davantage relié aux émotions puisque malgré la connaissance de schémas hors champ et des évolutions au sein du champ, *l'attachement et le désir* de sauvegarde des enjeux de départ persistent.

Ce constat nous invite à considérer le lien entre les émotions et l'intériorisation (durable et immuable) de l'illusio dans l'habitus primaire comme un des plus importants. Les difficultés de « désengagement » dans l'illusio est plus difficile pour les individus dont l'attachement dans les enjeux du champ persiste (Costey, 2005). L'attachement à l'illusio pourrait être plus amplement exploré à partir des cadres fantastiques qui correspondent aux « désirs » partagés par les membres du champ. Ce lien est conçu pour deux raisons :

→ *Premièrement, nos résultats montrent un lien entre l'engagement émotionnel qui est décrit par le « désir d'impacter le monde » (Jasper, 2006) et les motivations ancrées dans les enjeux du champ.* Ce lien se retrouve avec le souhait de Patrick de retrouver la position de « gendarme de la filière f&l » qu'occupaient les Gasc en f&l. Il y a un lien, semble-t-il, entre les désirs qui conduisent les actions et les règles du jeu de départ.

→ *Deuxièmement, l'attachement aux règles du jeu s'observe par des éléments de nostalgie liés aux fantasmes.* Nous avons évoqué la nostalgie de ce rôle « gendarme de la filière f&l » pour Patrick et plus largement, de la « bonne époque » décrite par les commerciaux lorsqu'ils étaient les principaux fournisseurs des magasins. Les données concernant les émotions sont trop limitées pour prétendre à des affirmations, mais elles permettent néanmoins d'ouvrir ces deux pistes d'explorations pour prolonger la recherche.

- **Pour aller plus loin avec les émotions à l'origine**

Les remarques précédentes conduisent à souligner l'importance particulière des émotions pour concevoir les actions tournées vers le passé – en complément de la vision projective (Lawrence et al. 2011). **Les biographies institutionnelles constituent un avantage pour poursuivre cette exploration puisqu'elles orientent l'analyse vers les expériences et que la connexion entre les émotions et les institutions opère au travers des expériences**

subjectives vécues par les individus (Creed et al. 2010, p. 1337, 1359). En retour, les émotions semblent représenter un avantage pour lire les biographies en remontant aux expériences les plus ancrées.

Deux pistes sont proposées pour prolonger l'exploration des émotions à partir des biographies institutionnelles - inspirées de la manière dont les émotions ont émergé de nos données :

→ *Premièrement, les émotions sont apparues en observant un « choc moral » (Jasper, 2006)* avec l'évènement de la platformisation par la grande distribution. Ce choc s'est traduit par un sentiment vertigineux (de colère et de peur) lorsque les membres se sont aperçus que le monde n'était pas tel qu'ils s'y attendaient (Jasper, 2006). Ils n'occupaient plus la place centrale pour servir la GD, ni celle d'expert des f&l. Ce « traumatisme » pour reprendre l'expression des répondants a finalement facilité l'identification des fantasmes (le désir de servir la GD, un métier difficile avec la passion des f&l). Cela nous a permis d'observer un « choc émotionnel » provoqué par le « désalignement » entre les principes préconçus et l'expérience vécue. **Notre recherche suggère alors d'approfondir l'exploration des cadres fantastiques en partant des émotions morales qui sont reliées aux aspects culturels.** Les émotions morales correspondent *aux sentiments d'approbation* (fierté, honte, indignation etc.) et d'admiration basés sur des intuitions morales ou des principes (Jasper, 2006). Nos données illustrent par exemple la fierté d'être le partenaire des magasins ou à l'inverse, l'indignation et la « honte » de servir la restauration (cf. CHP6, 2.2.1) liées aux règles partagées entre les membres du champ. L'identification de ce type d'émotion au niveau des individus conduit à proposer une piste d'exploration plus en profondeur de l'engagement des individus dans les cadres fantastiques³¹⁴.

→ *Deuxièmement, les émotions ont émergé en observant la nostalgie des répondants* - qui reflète un sentiment de tristesse ou de regret accompagné de mélancolie (Jasper, 2006). L'observation de cette nostalgie (déjà évoquée) a également facilité l'interprétation de la forme émotionnelle des scripts puisque la nostalgie traduit le besoin et le désir de retrouver les enjeux passés (e.g. la nostalgie des membres de Poma vis-à-vis de leur rôle auprès des magasins). Le sentiment de nostalgie représente donc une piste d'exploration possible pour mieux comprendre les actions tournées vers le passé (Lawrence et al. 2011). Cette exploration

³¹⁴ Des travaux NI émergent au niveau des émotions morales (Zhu, 2014 ; Lee Jarvis & Goodwick, 2014) mais ils concernent les émotions en tant que moyens pour influencer les autres plutôt que la composante émotionnelle des influences culturelles.

pourrait se concevoir à l'aide de la notion de « Mythe de Rebecca » (proposée à l'origine par Gouldner, 1954, p. 79)³¹⁵ qui explique les actions orientées vers l'idéalisation du passé (Hallett & Ventresca, 2006, p. 224-225). La nostalgie retranscrit par les émotions cette idéalisation du passé. Le Mythe de Rebecca pourrait aider à explorer ce phénomène de nostalgie par l'*intérieurisation* des cadres fantastiques au niveau des individus. Ce concept, en effet, a été repris par Hallett & Ventresca (2006) dans le cadre de l'approche de l'institution habitée qui explore le processus d'institutionnalisation au niveau local (par les interactions entre individus et l'intériorisation des mythes institutionnels, en CHP2, 1.2.1).

L'approche de l'institution habitée correspond à l'une des pistes évoquée par la communauté NI s'intéressant aux institutions et aux émotions³¹⁶ pour délimiter le cadre d'exploration. Notre travail de thèse va dans le sens de cette orientation en ayant proposé l'analyse des émotions par les biographies institutionnelles des individus. L'institution- habitée n'a pas été adoptée au cours de cette étude, mais elle constitue justement une ouverture pour dépasser les limites de cette recherche et ouvrir à de nouveaux projets.

2.3. Limites et perspectives futures de recherche

2.3.1. Prolongement de la recherche par l'analyse micro des individus

Une contribution centrale de ce travail de thèse réside dans la richesse de l'empirie avec les analyses approfondies de chacun des cas pour explorer les interactions spécifiques entre les organisations et les institutions. Les premiers éléments de réponses offerts, sur le « comment » et le « pourquoi » ces interactions se forment, pourraient néanmoins être enrichis par le prolongement de l'analyse micro au niveau des individus.

→ *Premièrement, ce travail de thèse pourrait se voir prolonger par une démarche d'analyse de l'institution habitée.* Cette orientation permettrait d'analyser plus en profondeur le « pourquoi » à travers les interactions entre les différents personnages de l'organisation. L'analyse de ces interactions pourrait servir à pondérer les visions de chacun dans le processus de décision en concevant *des* personnages clefs (plutôt qu'un seul et son « entourage »). Elle pourrait également servir à affiner la description du « comment » en

³¹⁵ Gouldner (1954) s'inspire du roman « Rebecca » de Daphné DuMaurier à propos d'une jeune femme qui en se mariant à un veuf est vexée par la mémoire gardée de ce veuf envers sa défunte épouse Rebecca, dont la vertu est constamment mise en avant. Cette idée est reprise pour montrer comment les travailleurs idéalisent l'ancien chef et son modèle d'indulgence.

³¹⁶ Cette piste d'exploration par l'approche de l'institution habitée a été proposée lors de la conférence Egos de 2014.

rendant compte de la dimension collective du processus de légitimation qui reste encore insuffisamment appréhendée (Colyvas & Powell, 2006). Ce travail de thèse invite à poursuivre cette démarche à partir des deux mécanismes identifiés. La connaissance et mobilisation du stock de ressources à portée de main avec le bricolage ne dépend pas d'une seule mais de plusieurs personnes (Baker & Nelson, 2005). Les efforts du leader institutionnel portent en partie sur le collectif au sein de l'organisation. La dynamique collective est apparue en particulier au regard des efforts de Franck avec les directeurs des succursales pour « recoupler » les ressources avec la légitimité visée. La notion de « recouplage » proposée par Hallett (2010) est une piste possible pour explorer plus en profondeur cette dynamique collective au niveau local. Cette notion en effet, a été proposée dans le cadre de l'approche de l'institution-habité pour décrire le passage d'un couplage lâche à étroit entre les mythes institutionnels et les pratiques des individus. L'analyse du recouplage invite à se concentrer sur les interactions entre les individus pour explorer les efforts du leader institutionnel pour recoupler les pratiques à la légitimité visée. Cette orientation future permettrait de mettre davantage en avant les interactions entre les individus pour concevoir le processus *collectif* avec le leader institutionnel (Washington et al. 2008 ; Kraatz, 2009).

→ *Deuxièmement, la recherche pourrait être prolongée par une exploration plus en profondeur des biographies institutionnelles avec la notion des habitus.* Cette notion a aidé à construire les interprétations de la constitution des choix de réponse, pour autant, cette recherche ne prétend pas faire l'analyse des habitus. Une analyse micro-longitudinale plus approfondie et concentrée sur certains personnages pourraient permettre de tracer l'ensemble de leur trajectoire sociale. Pour étudier le comportement organisationnel, Emirbayer & Johnson (2008, p. 29) ont introduit la distinction entre les habitus *primaires* et *spécifiques* au vécu dans l'organisation. L'analyse plus en profondeur des habitus pourrait se faire sur cette base. L'analyse des habitus spécifiques permettrait de rentrer plus en détail dans les expériences spécifiquement liées au vécu de l'organisation qui sont à l'origine de la plupart des alternatives, notamment les « histoires d'hommes ». L'analyse des habitus primaires servirait à rentrer plus en détail dans les expériences (professionnelles et personnelles) avant de rentrer dans l'organisation (Emirbayer & Johnson, 2008) qui sont la source des stratégies d'actions de rupture ou de maintien des schémas traditionnels.

2.3.2. Poursuivre la recherche par les émotions comme un « moyen » et une « fin »

Les émotions ont déjà été présentées comme une dimension émergente des résultats qui a permis d'alimenter les biographies institutionnelles. La notion des émotions correspond à la partie la plus émergente de nos résultats et la piste privilégier pour poursuivre cette thèse.

Pour prolonger la recherche avec les émotions, il semble nécessaire de pouvoir clarifier cette notion au regard de la palette variée de définitions et les orientations de recherches différentes des travaux NI³¹⁷. Ces travaux se sont tout autant intéressés aux émotions mobilisées au cours de l'action (e.g. Ben Slimane & Leca, 2014) qu'aux émotions à la source de l'action (e.g. Creed et al. 2010) avec des ancrages théoriques différents : des approches psychologiques, sociologiques ou encore politiques (Jasper, 2006).

L'approche politique offerte Jasper (2006) nous semble disposer d'avantages particuliers pour rassembler ces différentes orientations de la TNI. Elle est tout d'abord cohérente avec les fondements néo-institutionnels en considérant les émotions rattachées aux influences culturelles. Cette approche a également l'avantage d'offrir une définition qui différencie les émotions comme une *fin*, des émotions en tant que *moyens* utilisés pour influencer les « actions des autres ». Cette distinction se retrouve mes deux orientations de recherche néo-institutionnelles identifiées avec les émotions à la source de l'action (une fin) et les émotions au cours du travail institutionnel (un moyen). La définition de Jasper éclaire ces deux orientations possibles des recherches NI³¹⁸.

Notre recherche a mis en évidence les émotions comme une fin lorsqu'elles sont à la source de l'action - en proposant déjà des pistes d'explorations futures. Néanmoins, la dimension émotionnelle a également été évoquée dans le portefeuille institutionnel conformément à la seconde orientation des émotions comme un moyen d'influencer les autres. Si cette dimension n'a pas pu être développée, notre travail conduit à proposer deux pistes de recherche pour de futurs travaux :

→ *Premièrement, ce travail de thèse pourrait être prolongé par l'exploration du travail émotionnel* (Hochschild, 1979 ; Hallett, 2003) *effectué par les Gasc en f&l*. Nous avons

³¹⁷ Débat au cours de la conférence Egos 2014 (sous thème : « Emotions and Institutional Control ») avec le constat d'un manque de clarté et d'entente des travaux NI sur ce que l'on entend par « émotions » selon J. Lok ; R. Vince ; etc.

³¹⁸ En contraste avec les confusions existantes qui ont été identifiées. Par exemple, l'étude de Voronov & Vince (2014) encourage l'exploration des émotions comme un moyen à l'action, en donnant pour exemple la connotation émotionnelle des discours mais finalement, mais elle oriente finalement la recherche vers les émotions antécédentes à l'action.

montré une évolution opposée entre les cas Orchade et Arosio pour obtenir la confiance à travers les relations affectives³¹⁹. Le terrain des Gasc en f&l nous semble particulièrement propice à l'étude du travail émotionnel pour obtenir la confiance – en raison de l'importance des relations « d'homme à homme ». Les travaux de Goffman (1955, 1967) ont présenté les interactions comme étant un ancrage essentiel pour explorer les émotions (Hallett, 2003). L'approche interactionniste semble alors la plus judicieuse pour explorer les émotions managées par les individus au cours des interactions et l'évolution possible de ce travail émotionnel des émotions contrôlées à spontanées (Hallett, 2003).

→ Deuxièmement, ce travail de thèse invite à explorer les émotions comme un moyen à travers « l'effervescence collective » (terme proposé à l'origine par Durkheim). Cette effervescence résulte des émotions générées par un événement marquant (Sewell, 1996, p. 865). Les différents succès au sein des trois cas semblent avoir conduit à ce type d'effervescences (e.g. le succès de la branche surgelés d'Orchade ; la sauvegarde de l'entreprise par Patrick et son frère, etc.) qui traduisent des émotions collectives positives et spontanées (Hallett, 2003). Cela renforce les liens et le sentiment de solidarité entre les parties prenantes ainsi que l'admiration et la confiance (Jasper, 2006) accordées au leader. Des éléments de notre travail semblent indiquer un phénomène similaire (Franck, par exemple, est devenu « vache sacrée ») qui a facilité les efforts de chacun des leaders. L'analyse de l'effervescence collective pourrait donc prolonger l'exploration des efforts de légitimation du leader institutionnel avec l'objectif énoncé d'explorer davantage la dynamique collective.

Jasper (2006) développe une revue de la littérature détaillée qui conduit à décliner les émotions en : besoins, émotions réflexes, humeurs, engagements affectifs, émotions morales et énergies émotionnelles. Cette grille de lecture pourrait ainsi guider les travaux néo-institutionnalistes à mieux *saisir* les émotions – alors qu'il s'agit de l'une des difficultés principales à ce jour³¹⁷. Notre travail n'échappe pas à cette lacune puisque la dimension émotionnelle a émergé à travers la sensibilité du chercheur au cours des interactions avec les répondants. Au cours de cette phase de récolte des données, la dimension émotionnelle n'était pas planifiée dans la stratégie de recherche.

³¹⁹ Le renforcement des relations « intimes » au sein d'Arosio à l'inverse de la « professionnalisation » de la relation au sein d'Orchade.

Cette limite a conduit à l'émergence d'une nouvelle ambition à la fin de cette thèse avec l'exploration des émotions. Le domaine des Gasc en f&l représente l'opportunité d'explorer des comportements guidés par des fantasmes encore forts tel que la passion du produit et les relations d'homme à homme.

Synthèse du chapitre

En conclusion, ce chapitre présente les principales contributions de ce travail de thèse vis-à-vis de la TNI en ayant exploré *comment les Gasc en fruits et légumes ont mis en place les réponses spécifiques pour maintenir leur activité à partir des mobilisations de ressources et pourquoi ces choix spécifiques ?*

Pour répondre à cette question de recherche, cette étude a proposé une analyse approfondie de trois cas de Gasc en f&l a été menée parallèlement à une analyse détaillée des transformations du champ. Cette démarche a permis de disposer d'une empirie détaillée (cf. CHP5) pour répondre au besoin de décrire et expliquer « **comment** » **les réponses se mettent en place au niveau intra-organisationnel** (Lounsbury & Crumley, 2007, p. 994). Plus exactement, notre thèse contribue à la description des réponses hétérogènes mises en place au niveau local (Lounsbury, 2008). L'articulation proposée avec l'étude des transformations du champ permet de mieux décrire les interactions entre organisations et institutions (Sudabby et al. 2010).

Par cette démarche, nous avons pu expliquer l'origine de la crise à partir d'influences institutionnelles (Wicks, 2001) qui ne peuvent se résumer à un « choc exogène ». L'analyse du processus au niveau local a rendu compte du comportement actif des acteurs, y compris de ceux ayant une position de suiveurs, pour participer aux transformations du champ. En explorant les efforts de maintien de la survie organisationnelle (Washington et al. 2008), notre recherche a conduit à décrire la participation d'acteurs multiples à la transformation du champ. Un autre intérêt de notre recherche est de montrer que cette participation a pu se faire sans intention précise des acteurs impliqués (Hwang & Powell, 2005, p. 190). Cette contribution a été proposée en empruntant la notion de « Stratégie Institutionnelle » à Lawrence (1999) pour servir de variable pivot entre les actions locales face à l'institution et en retour, les effets de ces actions sur la création de nouveaux standards. Notre recherche a donc montré l'intérêt de cette notion pour relier les dynamiques locales aux transformations

du champ en relativisant l'intention sous-jacente à l'action (par le décalage entre la zone, le degré d'intention et les conséquences des actions).

Ce travail de thèse montre également l'opérationnalisation de l'approche duale de Sewell (1992) pour étudier la survie par le *processus* de mobilisation des ressources, qui jusqu'à ce jour a été négligé (Dorado, 2005). Nous avons vu plus particulièrement les apports de l'approche de Sewell (1992) pour dépasser certaines limites actuelles des travaux NI mobilisant les ressources (dans une vision univoque et principalement stratégique). Nous avons également proposé d'éclairer le processus de mobilisation des ressources par les notions de bricolage et de leader institutionnel. Ces deux concepts ont permis notamment de rendre compte du processus « d'accumulation imprévue » et de « polysémie » des ressources (Sewell, 1992) qui nuancent la vision stratégique de l'utilisation des ressources. L'intention supposée derrière la mobilisation des ressources, et plus largement le travail institutionnel, est remise en cause par la mise en évidence d'un *processus hasardeux* avec le bricolage.

Cette recherche a ensuite permis de clarifier ce que l'approche NI entend par ressources (Hardy & Maguire, 2008) grâce à l'introduction d'une nouvelle typologie fondée sur la notion de portefeuille institutionnel. Les résultats ont permis de souligner l'intérêt de cette notion et de la prolonger pour améliorer le cadre d'analyse NI des ressources. Ce prolongement se traduit par une lecture des ressources à trois niveaux en fonction de leur rôle intermédiaire, critique ou symbolique. Les ressources au sein de chacun de ces niveaux ont ensuite été clarifiées afin de lever les confusions existant dans la littérature néo-institutionnelle. Cette démarche s'inscrit dans le prolongement de l'article de Ben Slimane & Leca (2014) et le complète. Nous offrons un cadre d'analyse des ressources qui sont en conséquence et causes de l'institution. Nous avons également insisté sur l'importance des schémas culturels dans la mobilisation des ressources. Cette vision permet alors de s'écarter de la dimension stratégique et « agentique » de l'action à laquelle est le plus souvent assimilée la notion des ressources. Même si la mobilisation des ressources permet de mettre en avant le rôle de l'acteur et sa capacité d'agir, son action reste profondément encadrée par les structures (Lounsbury & Ventresca, 2003) dans lesquelles il intervient et qu'ils contribuent à façonner. En proposant cette lecture des ressources, dans un cadre théorique affiné, notre travail de thèse encourage son utilisation pour explorer le travail institutionnel.

Les biographies institutionnelles ont été mises en avant comme concept central pour comprendre en profondeur l'origine des actions (Lawrence, 2011). Nos résultats montrent l'intérêt d'étudier les expériences individuelles pour comprendre les choix effectués et les liens déjà établis entre l'acteur « instruit » (Sewell, 1992) et les expériences hors champ. Notre recherche suggère une approche temporelle des expériences, au-delà de la position sociale. Nous avons montré l'importance des premières expériences et préconisé leur distinction par rapport aux expériences secondaires pour l'étude des biographies institutionnelles (en explorant l'ensemble de la trajectoire sociale). Ce que nous préconisons est alors une étude qui se centre sur l'ensemble de la trajectoire sociale.

Notre recherche invite également à prolonger l'analyse des biographies institutionnelles par celle de l'engagement cognitif et émotionnel dans les schémas culturels. L'engagement émotionnel a été mis en avant pour ses effets potentiels sur les choix des acteurs, particulièrement avec les expériences primaires. Le terme « potentiel » montre que cette piste reste à explorer. Notre travail de thèse invite en définitive à prolonger ces premières contributions avec une analyse encore plus fine des actions au niveau micro des individus et de leurs interactions.

« On ne va jamais aussi loin que lorsqu'on ne sait pas où l'on va. » (Christophe Colomb)

Conclusion Générale

« Une thèse sur les grossistes ? Quelle drôle d'idée ! ».

On ne peut blâmer notre entourage, aussi bien personnel que professionnel, d'avoir cette première réaction en évoquant l'objet de la recherche. Il peut paraître surprenant de vouloir s'intéresser à une population d'entreprises méconnue et à l'image vieillissante. D'autant plus lorsque le domaine de recherche du thésard concerne la théorie des organisations plutôt que la distribution.

Une enquête préliminaire nous a toutefois permis de découvrir un domaine riche en surprises. La première a été de constater le dynamisme de ce secteur avec plus de 120 000 entreprises en croissance et surtout modernes, loin de l'image traditionnelle et démodée du marché de gros. La seconde surprise concerne la fertilité des problématiques à explorer avec un développement historique des plus passionnant remontant à l'antiquité, où le grossiste était considéré tel un « empereur » du commerce, jusqu'à nos jours avec la représentation de « parasite » dont il est affublé. Parmi les problématiques qui en découlent, celle nous qui nous a le plus frappé concerne la survie de ces entreprises malgré les prédictions de leur disparition (Gadde, 2012). Ces acteurs continuent de se développer alors que la représentation négative de leur activité persiste (Mackeown, 2007) et conduit à de multiples remises en cause. Nous terminerons donc cette thèse par les contributions particulières au terrain des grossistes.

UN TERRAIN ORIGINAL OFFERT A LA THEORIE NEO-INSTITUTIONNELLE

De par son sujet, notre thèse se présente comme un terrain particulièrement pertinent à analyser dans le cadre de la théorie néo-institutionnelle avec la dynamique d'acteurs ayant fait face à de multiples remises en cause liées aux représentations négatives de leur activité.

Le domaine des Gasc représente un terrain de recherche original pour explorer le comportement des entreprises en portant sur la structuration du système au-delà du domaine concurrentiel (Huault, 2009).

Ce travail de thèse offre trois études de cas approfondies, chacun des cas ayant des contributions particulières :

- *Le cas Orchade en tant que leader permet de tracer les évolutions du champ en portant le regard sur les dynamiques locales.* Il a été indispensable pour développer les premières réflexions théoriques et pouvoir mettre en évidence les spécificités des suiveurs en servant de point de comparaison. Ce cas a également la particularité de pouvoir faire ressortir les aspects collectifs et politiques en raison d'une taille plus importante et d'une structure décentralisée.
- *Le cas Poma a permis de concevoir la participation active d'un suiveur aux transformations du champ. Il montre des efforts particulièrement portés vers la défense du métier de Gasc et du domaine des f&l au-delà de l'intérêt de l'entreprise.* Il est donc d'une richesse particulière pour appréhender les actions de l'entrepreneur institutionnel au sein du collectif, sans être un acteur central ni un challenger. Il a la particularité de retranscrire la dynamique politique du travail institutionnel avec un effort important pour obtenir l'adhésion par le consensus.
- *Le cas Arosio souligne plus encore la capacité d'agir d'un acteur qui semble en retrait dans une perspective macro du champ* (en disposant de moins de ressources) *et qui finalement apparaît comme étant le plus dynamique et original.* Il a aussi pour particularité de mettre plus en évidence les « histoires d'hommes » qui sont une dimension importante des résultats présentés.

Cette richesse du terrain a notamment été un atout pour contribuer simultanément à deux préoccupations de la théorie néo-institutionnelle : celle des hétérogénéités des comportements au sein d'un même champ et celle du travail institutionnel. L'objectif était de remédier à l'insuffisance des données pour éclairer les efforts des acteurs à l'origine des dynamiques locales *spécifiques*.

Tableau 34 Contributions de la thèse pour la théorie néo-institutionnelle

Hétérogénéités des réponses	Travail Institutionnel (TI)	Contributions de la thèse
Manque d'illustration au niveau local des spécificités (Lounsbury, 2008) et des facteurs internes (Greenwood & Hinings 1996)	Manque d'illustration multi-niveau ; du intra-organisationnel pour expliquer le comment (Suddaby et al. 2010)	Description des spécificités par la dynamique intra-organisationnelle ; lecture multi-niveau originale par l'analyse séparée du champ.
Les ressources en facteur principal des hétérogénéités mais vision stratégique et limitée à l'interne.	Manque de cadre conceptuel des ressources pour le TI (Ben Slimane & Leca, 2014) avec une baisse d'intérêt par rapport à l'entrepreneur institutionnel	Cadrage conceptuel des ressources par le portefeuille institutionnel : comparer les spécificités et disposer d'une approche en meilleure adéquation avec la TNI.
Explication superficielle des choix de spécificités (Lepoutre & Valente, 2012)	Manque de recherche sur l'origine des actions (Lawrence et al. 2011)	Ouverture aux biographies institutionnelles par les expériences, en s'inspirant des habitus et en les reliant aux émotions

Par ces contributions, notre travail invite à concevoir l'étude en profondeur des hétérogénéités dans le cadre du travail institutionnel - en explorant les efforts de maintien de la survie

organisationnelle *spécifiques*. Cette thèse s'inscrit alors dans le renouvellement de la théorie néo-institutionnelle visant à mieux décrire le processus d'interactions des organisations avec l'institution (Suddaby et al. 2010) et à en expliquer l'origine (Lawrence et al. 2011).

La contribution à ce renouvellement de la littérature néo-institutionnelle a abondamment été développée dans le chapitre précédent. Nous renvoyons le lecteur vers la synthèse de ce chapitre (7) pour prendre connaissance de ces contributions à la littérature - grâce à l'étude des grossistes. Cette conclusion propose de montrer la contribution inverse, lorsque le cadrage néo-institutionnel offre une lecture différente des intermédiaires du B to B.

LECTURE ORIGINALE DE L'INTERMEDIATION AVEC LA THEORIE NEO-INSTITUTIONNELLE.

L'usage de la théorie néo-institutionnelle pour explorer les dynamiques locales de Gasc en f&l offre un cadre de lecture original vis-à-vis de la littérature sur l'intermédiation et débouche sur des retombées pratiques pour ce secteur d'entreprises.

- **Expliquer l'existence des intermédiaires au-delà des dynamiques du canal de distribution**

Cette thèse invite à concevoir les *choix particuliers* de ces entreprises en lien avec les transformations institutionnelles³²⁰. La lecture proposée au sein du CHP5 a pour effet d'expliquer le repositionnement d'un domaine de grossistes lié aux forces régulatrices, normatives et cognitives. Notre travail complète les justifications de l'intermédiaire au sein du canal de distribution données par les travaux en distribution : selon les logiques économiques (e.g. Reve & Stern 1985), les relations de pouvoir (e.g. Lapassouse, 1991), la création de valeur & de ressources (e.g. Pardo, 2011). En adoptant une lecture néo-institutionnelle de la remise en cause des Gasc en f&l, nous avons pu constater qu'elle n'était pas le seul fait des acteurs en amont et en aval de la distribution mais qu'elle pouvait se concevoir à travers les mouvements de la société. Cette grille de lecture proposée en CHP5, qui croise les influences institutionnelles à la légitimité des grossistes, est mobilisable pour les travaux s'intéressant à l'intermédiation et souhaitant appréhender les facteurs au-delà des relations du canal. Elle est aussi transposable sur tous types de secteurs et d'entreprises.

³²⁰ Les travaux en distribution ont utilisé la TNI pour expliquer le comportement d'isomorphisme à partir des pressions institutionnelles. Elle ne semble pas avoir été mobilisée pour ses contributions plus récentes liées aux actions et aux dynamiques locales.

Nous invitons plus particulièrement les entreprises du commerce de gros à se saisir de cette grille pour orienter le management de leur activité selon les pressions qui leurs sont les plus favorables- pour dépasser les seules contraintes réglementaires. Cette grille de lecture de l'environnement est d'autant plus importante pour ces entreprises que leur évolution est particulièrement dépendante l'environnement, selon le rapport du Credoc de 2011 (Duchen et al. 2011). Nos résultats montrent également l'importance d'une lecture approfondie de l'environnement au regard de la passivité des Gasc en f&l lors de la remise en cause. Une meilleure considération des dimensions normatives et culturo-cognitives de l'environnement, proposées par cette grille de lecture, leur aurait peut-être permis d'anticiper la menace de désintermédiation. Cette remarque concerne particulièrement la dimension cognitive qui est aussi le levier de légitimation le plus robuste, « *profondes et durables* ». Il repose sur les croyances des individus qui impactent la position des entreprises aux dépends de leur propre volonté (Suchman, 1995).

Ces croyances se traduisent par le mépris de l'activité d'intermédiaire, avec la mise en place de règles et normes qui négligent la position particulière d'intermédiaire des grossistes. Ces pressions leurs sont le plus souvent défavorables. Plusieurs entretiens montrent que les grossistes eux-mêmes trouvent « normal » d'être méconnus du grand public. **Notre travail de thèse les invite à remettre en cause ce comportement fataliste pour valoriser leur image auprès des parties prenantes qui sont externes à la distribution B to B*** (pouvoirs publics, associations de consommateurs, ménages...). Une communication plus importante de leur rôle pour la société devrait favoriser le soutien des parties prenantes externes, qui est pour le moment apporté aux producteurs au détriment des intermédiaires³²¹. Les trois cas montrent des démarches pour casser l'image d'une activité de grossiste « archaïque » et opaque. Néanmoins, ses actions restent le plus souvent isolées les unes des autres³²². Dans la mesure où le gain de légitimité cognitive est bien plus difficile et long à obtenir que les justifications pragmatiques ou morales de leur activité (Suchman, 1995), **nous suggérons que ces initiatives individuelles soient portées par un projet collectif et de long terme par**

³²¹ Une meilleure connaissance et une perception positive des grossistes par la collectivité pourraient éviter, par exemple, les combats incessants contre de nouvelles réglementations et normes défavorables à leur activité et amélioreraient leur attractivité d'employeur encore trop faible selon leur confédération (CGI, 2010).

³²² Exemples : La direction Orchade développe la communication auprès des élus locaux et des étudiants de leur rôle d'employeur, des formations et postes offerts ; le groupement Aestus développe des outils marketing adressés aux consommateurs finaux

l'ensemble de ces acteurs. La démarche actuelle de la fédération pourrait devenir plus robuste à travers la participation d'un plus grand nombre d'entreprises. Nous suggérons également que la communication soit davantage sur leur *rôle de grossiste* et non pas uniquement sur l'importance des fruits et légumes auprès des ménages³²³. Aujourd'hui les Gasc en fruits et légumes ont gagné une nouvelle légitimité pragmatique et morale qui justifie leur existence mais qui reste fragile, tant que l'on continue de négliger, par méconnaissance, leur rôle particulier d'intermédiaire.

- **Lecture des dynamiques locales : différencier les intermédiaires les uns des autres.**

Selon la revue de littérature par Gadde en 2012, peu de travaux prennent le problème de l'intermédiation du point de vue de l'intermédiaire lui-même. Les rares travaux qui se focalisent sur l'intermédiaire (e.g. Capo, 2008 ; Pardo, 2011, 2012) l'abordent en tant qu'acteur de la distribution. Ces travaux ne permettent pas de distinguer les spécificités entre les grossistes d'un même domaine ni de rentrer en profondeur dans les dynamiques micros. L'ancrage de la recherche dans le renouvellement NI oriente vers l'analyse au niveau intra-organisationnel, pour révéler les spécificités *entre* les grossistes d'un même domaine de distribution. Cette approche de l'intermédiation semble peu développée alors qu'elle a permis de saisir les capacités d'agir et de créer des alternatives des suiveurs qui se révèlent aussi dynamiques que le leader. Cette démarche conduit à des éclairages qui semblent peu présents dans la littérature du B to B³²⁴.

Tout d'abord, cela nous a permis de relier la dynamique des Gasc aux évolutions simultanées du capital logistique et commercial, qui sont aussi les deux fonctions principales des grossistes. Nos résultats montrent l'augmentation significative du capital logistique au côté de l'expertise commerciale pour justifier l'activité d'intermédiaire des Gasc en f&l. Par conséquent, cette thèse encourage les synergies des travaux B to B en marketing avec ceux en logistique, pour explorer la création de valeur des grossistes qui justifie leur présence (Pardo, 2011).

³²³ La fédération participe activement aux interventions concernant la consommation des f&l pour justifier la position légitime du grossiste dans la défense de la filière. Les actions pour communiquer publiquement (e.g. spots publicitaires à la télévision) sur leur métier de grossistes semblent pratiquement inexistantes.

³²⁴ Au regard du recensement de ces travaux pour effectuer la revue historique de ces acteurs.

Pour les entreprises du commerce de gros, ce même résultat encourage la prise en compte égale du capital logistique dans la gestion des ressources humaines. Notre travail invite à dépasser le privilège le plus souvent accordé aux commerciaux au détriment de leurs homologues logistiques. Cette primauté se retrouve dans le sentiment de frustration perçu lors des entretiens avec les équipes logistiques et dans le constat que les managers sont presque exclusivement des commerciaux. La lecture proposée dans un ancrage néo-institutionnel a conduit à relier ce phénomène à l'ancrage des schémas culturels traditionnels dans les dispositifs de pensées.

Ce travail de thèse encourage les managers à des efforts particuliers de réflexivité vis-à-vis de ces schémas culturels pour la remarque qui vient d'être faite, mais également :

- *Pour mieux se servir des valeurs du groupe* afin d'obtenir l'adhésion du collectif, puisqu'il s'agit d'un critère de réussite important du changement organisationnel (Selznick, 1949)³²⁵. Cette remarque semble d'autant plus importante que les grossistes sont facilement concernés par le changement organisationnel en raison de leur sensibilité à l'environnement. Les travaux en distribution ne sont pas destinés à ouvrir la boîte noire de l'organisation. Notre travail offre une lecture de la dynamique intra-organisationnelle pour effectuer ce constat et montrer l'importance d'engager le collectif dans la prise de connaissance de l'environnement (cf. le cas Orchade avec l'implication de l'ensemble des directeurs).
- *Pour concevoir de nouvelles alternatives par les synergies* entre les schémas culturels et les ressources. Cette thèse a montré la réussite des alternatives en dehors de l'activité traditionnelle par ce type de synergies. En contre-exemple, les échecs ont été expliqués par le manque de recrues expertes de cet autre domaine - disposant de la connaissance technique et de la culture différente à celle des Gasc en f&l³²⁶.
- *Pour identifier plus facilement de nouvelles alternatives grâce à une « culture hétérogène »* (Ben Slimane & Leca, 2014) alors que ces entreprises sont fortement ancrées dans la culture

³²⁵ A l'instar des efforts de Patrick et de Franck dans les cas Poma et Orchade ; alors que les échecs des prédécesseurs de Franck montrent, à l'inverse, le manque de diffusion des valeurs en interne pour obtenir l'adhésion des membres

³²⁶ e.g. réussite au sein du cas Poma dans le transport tiers en raison d'une culture de transporteur; développement de la marée en recrutant des mareyeurs au sein d'Arosio ; percée d'Orchade dans la RHD avec la diffusion de cette culture par conseiller culinaire.

de grossistes en fruits et légumes. Néanmoins, il ne s'agit pas de se couper de la culture des f&l en s'ouvrant à de nouveaux schémas (e.g. industriels d'Orchade) au risque de devenir myope et ne plus voir les opportunités et contradictions dans le domaine d'origine. D'autre part, la culture hétérogène peut aussi conduire à des risques de conflits (eg conflit entre les responsables commerciaux et la nouvelle recrue d'Arosio).

Ces recommandations sont valables pour les Gasc en f&l et pour l'ensemble du commerce de gros. Les jeux d'interactions spécifiques au sein de chacune de ces entreprises conduisent néanmoins à relativiser les recommandations aux portées managériales générales. Elles sont également à prendre avec précautions puisqu'elles sont construites à partir du seul terrain des Gasc en f&l.

- **La fin d'une thèse, le démarrage d'un programme de recherche.**

En réalité, cette limite du terrain représente l'opportunité de prolonger ce travail de thèse vers la découverte d'un nouveau domaine de grossistes. Cette démarche permettrait de mieux concevoir la question de la légitimité qui a été l'élément déclencheur de cette recherche, mais aussi le fil conducteur en « arrière-plan ». La mise en évidence d'une légitimité faible mériterait d'être renforcée, notamment avec d'autres grossistes et d'autres remises en causes.

Les limites énoncées en CHP7 offrent une seconde orientation pour poursuivre ce travail de thèse vers la découverte plus en profondeur des dynamiques internes : des interactions et du collectif ; ou encore des expériences individuelles les plus ancrées pour poursuivre la réflexion avec les biographies institutionnelles.

Cette thèse n'est donc pas une fin en soi. Elle marque le début d'un parcours de chercheur qui dispose désormais d'un « bagage » plus robuste pour poursuivre l'aventure. Au-delà d'un apprentissage et d'une passion pour la recherche, de nouvelles ambitions ont émergé de ce travail de thèse. Nous espérons que cette thèse puisse conduire au prolongement et au développement de nouveaux travaux dans les années à venir.

Liste des sigles et abréviations

- **AC**= Avantage Concurrentiel
- **BAM**= Bureau d'Achat en Marée
- **B to B**= Business to Business
- **CHP**= Chapitre
- **Carreau**= Activité des marchés de gros
- **Cash & Carry**= Activité de libre-service de gros qui est une technique de vente en gros similaire à celle de la grande distribution (« payer-emporter ») : exemple du groupe Metro
- **CA**= Chiffre d'Affaires
- **CG**= Commerce de gros
- **CGI**= Confédération du Commerce de Gros et International
- **Ctifl**= Centre Technique Interprofessionnel des Fruits et Légumes : <http://www.ctifl.fr/>
- **EI**=Entrepreneur Institutionnel
- **Gasc**= Grossiste à service complet →Gasc f&l= Grossistes à service complet en fruits et légumes
- **Grossiste de carreau**= Grossiste des marchés de gros
- **GC**= Grands Comptes (clients)
- **GD**= Grande Distribution
- **GEMRCN**=Groupement d'étude des marchés en restauration collective et de nutrition : <http://www.gemrcn.fr/>
- **GMS**= Grande et Moyennes Surfaces
- **F&l**= Fruits et légumes
- **Interfel**= Interprofession des fruits et légumes : <http://www.interfel.com/>
- **LI**= Leader(ship) institutionnel
- **LSP**= Nom de la filiale Poma en prestation logistique & transport
- **MIN/R**=Marché d'intérêt national/régional
- **ONIFLHOR**= Office national des fruits des légumes et de l'horticulture (<http://www.oniflhor.fr/>)
- **OP**= Organisation de Producteurs
- **Plan HACCP**= Plan « Hazard Analysis Critical Control Point
- **PNNS**=Plan national nutrition santé
- **RBV**= Resource based-view
- **RHD**= Restauration hors Domicile
- **RHF**= Restauration Hors Foyer (même signification que la RHD)
- **TI**= Travail Institutionnel
- **TNI**= Théorie néo-institutionnelle
- **Uncgfl**= Fédération des grossistes en fruits et légumes : <http://www.uncgfl.fr/>

Index des Tableaux

Tableau 1 Définition du grossiste « à service complet ».....	10
Tableau 2 Les multiples remises en cause de l'activité des grossistes	15
Tableau 3 Les trois piliers institutionnels et des exemples	22
Tableau 4 Exemples de travaux mettant en rapport la légitimité et la survie	26
Tableau 5 Synthèse de la grille de légitimité par l'approche de Suchman (1995, p. 578-79) ..	26
Tableau 6 Exemples de travaux sur les stratégies de réponse en référence à Oliver (1991)....	38
Tableau 7 Le travail institutionnel pour trois étapes d'institutionnalisation ou légitimation...	41
Tableau 8 Contributions des travaux néo-institutionnels sur le type d'efforts pour le travail institutionnel.....	42
Tableau 9 Exemples des deux perspectives d'analyse du processus d'institutionnalisation au micro.....	45
Tableau 10 Avantages de l'approche NI stratégique des ressources pour concevoir leur caractère socialement construit	51
Tableau 11 Exemples de travaux sur les ressources tangibles et matérielles.....	61
Tableau 12 Exemples de travaux sur les ressources intangibles et symboliques.....	64
Tableau 13 Echantillon des typologies sur les ressources (cf. annexe 1).....	65
Tableau 14 Eléments constitutifs des ressources au-delà des confusions	66
Tableau 15 Typologie des ressources et caractéristiques des schémas de Sewell (1992) - exemples tiré de son article	68
Tableau 16 Exemples de ressources donnés par Sewell (1992).....	70
Tableau 17. Les 5 axiomes pour concevoir le changement de la structure avec le pouvoir d'agir	73
Tableau 18 Le portefeuille institutionnel des acteurs constitué à partir du Capital	87
Tableau 19 Démarche compréhensive avec une position interprétativiste	93
Tableau 20 Les conditions à remplir pour une recherche par l'étude de cas (Yin, 1994)	96
Tableau 21 Etape exploratoire : objectif et données récoltées	103

Tableau 22 Justification du champ des Gasc en f&l à partir des critères identifiés en CHP1 pour la notion de champ	105
Tableau 23 Critères de sélection des trois cas	107
Tableau 24 Exemple de croisement des thématiques aux piliers pour l'analyse des influences institutionnelles	114
Tableau 25 Une récolte des documents selon la coopération de la direction et la qualité des documents à disposition	116
Tableau 26 Synthèse des données recueillies pour les cas	117
Tableau 27 Processus d'analyse des études de cas dans une démarche de construction de la réflexion théorique	120
Tableau 28 Les différentes étapes de la phase de codage thématique.....	121
Tableau 29 Présentation de l'évolution du champ des Gasc en f&l	128
Tableau 30 Illustration des convergences sur la justification de leur activité par la qualité plutôt que le prix	170
Tableau 31 Réutilisation des ressources disponibles pour la constitution du portefeuille institutionnel.....	311
Tableau 32 Exemple du multi-niveau par le croisement des analyses	325
Tableau 33 Pour la certification : exemple des différentes tactiques selon le degré et la zone d'influence	326
Tableau 34 Contributions de la thèse pour la théorie néo-institutionnelle.....	376

Index des Tables

[Spécifiques aux données empiriques]

Table 1 Présentation des personnages Orchade	137
Table 2 Présentation des personnages Poma.....	139
Table 3 Présentation des personnages Arosio	141
Table 4 Illustration des pressions institutionnelles défavorables à l'existence des Gasc en fruits et légumes	149
Table 5 Les pressions en qualité du produit et du service pendant la phase de reconstruction du champ	163
Table 6 Verbatims pour illustrer l'évolution du capital spécifique vers l'importance de la logistique au côté du commerce.	171
Table 7 Synergies ressources et culturelles entre les f&l et produits de la mer.....	177
Table 8 La segmentation de la branche f&l par un raisonnement filière	184
Table 9 Dégradation de la position de leader en distribution de bananes.	185
Table 10 Les différents efforts et objectifs de Franck pour réorienter la mission et le rôle d'Orchade.....	186
Table 11 Organisation commerciale dans une logique vente/client.....	194
Table 12 Nouvelles responsabilités des cadres intermédiaires pour garantir l'homogénéisation du réseau.....	200
Table 13 Recoupement des ressources avec la légitimité valorisée.....	204
Table 14 Les caractéristiques de l'activité Plaisir'frais	224
Table 15 Un apprentissage sur le tas avec les moyens du bord (cf. annexe 10)	231
Table 16 Les supports offerts aux adhérents pour structurer l'activité locale	243
Table 17 Etapes pour convaincre du besoin de restructurer la dynamique commerciale selon les contraintes de distribution.....	253
Table 18 Ressources spécifiques à partir des activités annexes.....	280
Table 19 Les ressources symboliques de chaque étude de cas	281
Table 20 Cadres fantastiques des Gasc en f&l.....	296

Liste des Figures

Figure 1 Cadre conceptuel.....	35
Figure 2 Schéma de la filière f&l et position des Gasc en f&l jusqu'aux années 90.....	124
Figure 3 Le changement de visage d'Orchade: du savoir-faire f&l à celui de Gasc	187
Figure 4 Les trois réponses différentes pour répondre aux attentes en qualité	267
Figure 5 Portefeuille Institutionnel Orchade	270
Figure 6 Portefeuille institutionnel Arosio	272
Figure 7 Portefeuille Institutionnel Poma	272
Figure 8 Les deux dynamiques à l'origine des actions de rupture avec les schémas traditionnels	290
Figure 9 La combinaison de l'engagement émotionnel et cognitif - en maintien ou en rupture avec les schémas existants.....	302
Figure 10 Application du modèle à un exemple entre Poma et Arosio.....	306
Figure 11 Conceptualisation des ressources mobilisées à deux niveaux	332
Figure 12 Les trois niveaux et fonctions des ressources vis à vis de l'institution	348

BIBLIOGRAPHIE

- Aldrich, H. E, and Fiol, M. C. 1994. « Fools rush in? The institutional context of industry creation ». *Academy of Management Journal* 19 (4): 645-70.
- Allain, J. 1980. « Le commerce de détail de 1968 à 1978 ». *Economie et Statistique*, n° 118: 3-14.
- Ayache, M., et Dumez, H. 2011. « Le codage dans la recherche qualitative, une nouvelle perspective ? » *Le Libello d'AEGIS* 7 (3): 29-34.
- Baker, T, Miner, A. S and Eesley, D. T. 2003. « Improvising firms: bricolage, account giving and improvisational competencies in the founding process ». *Research Policy* 32: 255-76.
- Baker, T, and Nelson, R. E. 2005. « Creating Something from Nothing: Resource Construction through Entrepreneurial Bricolage ». *Administrative Science Quarterly* 50: 329-66.
- Barley, S R. 2008. « Coalface Institutionalism ». In *The SAGE Handbook of Organizational Institutionalism*, Royston Greenwood & Christine Oliver & Roy Suddaby & Kerstin Sahlin, 491-519. London: Sage Publications.
- Barley, S. R, and Tolbert, P.S. 1997. « Institutionalization and Structuration: Studying the Links between Action and Institution ». *Organization Studies* 18: 93-117.
- Battilana, J. 2006. « Agency and Institutions: The Enabling Role of Individuals' Social Position ». *Organization* 13 (5): 653-76.
- Battilana, J, and D'Aunno, Th. 2009. « Institutional work and the paradox of embedded agency ». In *Institutional Work: actors and agency in institutional Studies of Organizations.*, 31-58. Cambridge University press: LAWRENCE Thomas. B, SUDDABY Roy, LECA Bernard.
- Battilana, J, and Dorado, S. 2010. « Building Sustainable Hybrid Organizations: The Case of Commercial Microfinance Organizations. » *Academy of Management Journal* 53 (6): 1419-40.
- Battilana, J, Leca, B. and Boxenbaum, E. 2009. « How Actors Change Institutions: Towards a Theory of Institutional Entrepreneurship ». *The Academy of Management Annals* 3 (1): 65-107.
- Battilana, J. and Leca, B 2009. « The Role of Resources in Institutional Entrepreneurship: Insights for an Approach to Strategic Management Combining Agency and Institution ». In *Handbook of Research on Strategy and Foresight*, L.A. Costanzo et R.B. MacKay, 260-74. Edward Elgar.
- Beckert, J. 1999. « Agency, Entrepreneurs and Institutional Change. The Role of Strategic Choice and Institutionalized Practices in Organizations ». *Organization Studies* 20 (5): 777-99.
- Beckman, Th, and Engle, N. 1951. *Wholesaling: Principles and Practice*. The Ronald Press Company. New York.
- Ben Slimane, K. 2012. « Retourner sa veste, toujours du bon côté: Travail institutionnel discursif dans le déploiement de la télévision numérique terrestre en France ». *M@n@gement* 15 (2): 146-79.
- Ben Slimane, K, et Leca, B. 2010. « Le travail institutionnel: origines théoriques défis et perspectives ». *Management & Avenir* 7 (37): 53-69.
- . 2014. « Pour une approche par les ressources et les compétences du travail institutionnel ». *Management International* 19 (1): 85-93.

- Binder, A. 2007. « For Love and Money: Organizations' Creative Responses to Multiple Environmental Logics ». *Theory and Society* 36: 547-71.
- Blanc, A. 2012. « Institutions, pouvoir et acteurs: un modèle intégrateur ». In . Lille: RFG.
- Boiral, O. 2012. « ISO Certificates as Organizational Degrees? Beyond the Rational Myths of the Certification Process ». *Organization Studies* 33 (5-6): 633-54.
- Boitier, M, et Rivière, A. 2008. « Vers une perspective étendue de l'analyse néo-institutionnelle : quels apports pour la recherche en comptabilité-contrôle ? » In *Congrès Association Francophone de Comptabilité*. Paris.
- Bono, A. 2004. « Tic et nouvelles formes d'organisation dans la filière de la distribution industrielle européenne ». Sciences économiques, Paris: Thèse de doctorat de l'Ecole Polytechnique.
- Bourdieu, P. 1980a. *Le sens pratique*. Les Editions de Minuit. Le sens commun. Paris.
- . 1980b. « Le capital social. Notes provisoires ». *Actes de la recherche en sciences sociales*, n° 31: 2-3.
- . 1989. « Social Space and Symbolic Power ». *Sociological Theory* 7 (1): 14-25.
- Bourdieu, P, and Wacquant, L.J.D. 1992. *An Invitation to Reflexive Sociology*. University Press of Chicago. Chicago.
- Bowersox, D. J, and Morash, E.A. 1989. « The Integration of Marketing Flows in Channels of Distribution ». *European Journal of Marketing* 23 (2): 58-67.
- Braudel, F. 1979. *Civilisation matérielle, Economie et Capitalisme du XV^e-XVIII^e Siècle*,. Vol. « Les Jeux de l'Echange » Tome 2. 3. Armand Colin. Paris.
- Buisson, M-L. 2005. « La gestion de la Légitimité Organisationnelle: un outil pour faire face à la complexification de l'environnement? » *Management & Avenir* 4 (6): 147-64.
- Campbell, J.L. 2004. *Institutional Change and Globalization*. Princeton, NJ: Princeton University Press.
- Chandler, A. D. 1988. *La main visible des managers. Une analyse historique*. Economica. Paris.
- Cochoy, F. 1999. *Une histoire du marketing : discipliner l'économie de marché*. La Découverte. Paris.
- Colyvas, J. A, and Powell, W.W. 2006. « Roads to Institutionalization: The Remaking of Boundaries between Public and Private Science ». *Research in Organizational Behavior* 27: 305-53.
- Corbin, J, and Strauss, A. 1990. « Grounded theory research: Procedures, canons, and evaluative criteria ». *Qualitative Sociology* 13 (1): 3-21.
- Costey, P. 2005. « L'illusio chez Pierre Bourdieu. Les (més)usages d'une notion et son application au cas des universitaires ». *Tracés. Revue de Sciences humaines* 8: 13-27. doi:10.4000/traces.2133.
- Coutelle, P. 2005. « Introduction aux méthodes qualitatives en Sciences de Gestion ». Cours CEFAG présenté à Séminaire d'étude qualitative 2005, Tours.
- Creed, D W. E., De Jordy, R. and Lok, J. 2010. « Being the Change: Resolving Institutional Contradiction through Identity Work ». *Academy of Management Journal* 53 (6): 1336-64.
- Creed, D., M, W. E., Scully, A., and Austin, J R., 2002. « Clothes Make the Person? The Tailoring of Legitimizing Accounts and the Social Construction of Identity ». *Organization Science* 13 (5): 475-96.

- Deephouse, D.L. 1996. « Does Isomorphism Legitimate? » *Academy of Management Journal* 39 (4): 1024-39.
- Deephouse, D.L, and Suchman, M.C. 2008. « Legitimacy in Organizational Institutionalism ». In *The SAGE Handbook of Organizational Institutionalism*, Greenwood. R, Oliver.Ch, Sahlin.K, Suddaby.R, 49-77. Sage Publication.
- De Holan, P.M., and Phillips, N. 2002. « Managing in Transition : A Case Study of Institutional Management and Organizational Change ». *Journal of Management Inquiry* 11 (1): 68-83.
- Delmestri, G. 2009. « Institutional Streams, Logics, and Fields ». In *Research in the Sociology of Organizations, Institutions and Ideology*. Vol. 27. R. E. Meyer, K. Sahlin, M.J. Ventresca, P. Walgenbach.
- Demers, C. 2003. « L'entretien ». In *Conduire un projet de recherche. Une perspective qualitative*, EMS, 173-2010. Paris: Y. Giordano (coord).
- Demil, B., et Leca, B. 2003. « Architecture de marché et régulation dans l'exploitation cinématographique française ». *Revue française de gestion* 1 (142): 229-52.
- Denzin, N. K. and Lincoln, Y. S. (1994). Introduction: Entering the field of qualitative research. In N. K. Denzin & Y. S. Lincoln. (eds.). *Handbook of qualitative research*. Thousand Oaks, CA: Sage.
- . (1998). *Collecting and interpreting qualitative material*. Thousand Oaks, CA: Sage
- De Raymond, B. 2010. « Dispositifs d'intermédiation marchande et politique des marchés. La modernisation du marché des fruits et légumes en France, 1950–1980 ». *Sociologie du travail* 52: 1-20.
- Deslauriers, J-P. 1991. *Recherche Qualitative: guide pratique*. McGraw-Hill. Montréal: Thema.
- Dillard, J. F, Rigsby, J.T, and Goodman, C. 2004. « The Making and Remaking of Organization Context: Duality and the Institutionalization Process ». *Accounting, Auditing & Accountability Journal* 17 (4): 506-42.
- Di Maggio P. 1988. « Interest and agency in institutional theory ». In *Institutional Patterns and Organisations : Culture and environment*, Cambridge: 3-21. Ballinger Publishing Co/Harper & Row Publishers.
- Di Maggio, P, and Powell, W.W. 1983. « The Iron Cage Revisited: Institutional Isomorphism and Collective Rationality in Organizational Field ». *American Sociological Review* 48 (2): 147-60.
- . 1991. « Introduction to the New Institutionalism. » In *The New Institutionalism in Organizational Analysis*, W.W. Powell and P.J. DiMaggio, 1-20. Chicago: University of Chicago Press.
- Dorado, S. 2005. « Institutional Entrepreneurship, Partaking, and Convening ». *Organization Studies* 26 (3): 385-414.
- Dugot, Ph. 2000. *Le commerce de gros*. PUF. 1. Paris: Que sais-je?
- Duymedjian, R, and Rüling, C-C. 2010. « Towards a foundation of bricolage in organization and management theory ». *Organization Studies* 31 (2): 133-51.
- Eisenhardt, K. M. 1989. « Building Theories from Case Study Research ». *Academic of Management Review* 14 (4): 532-50.

- Eisenhardt, K.M., and Graebner, M.E. 2007. « Theory Building from Cases: Opportunities and Challenges ». *Academy of Management Journal* 50 (1): 25-32.
- Emirbayer, M., and Goldberg, C.A. 2005. « Pragmatism, Bourdieu, and collective emotions in contentious politics ». *Theory and Society* 35: 469-518.
- Emirbayer, M., and Johnson, V. 2008. « Bourdieu and organizational analysis ». *Theory and Society* 37 (1): 1-44.
- Fallery, B., et Rodhain, F. 2007. « Quatre approches pour l'analyse de données textuelles: lexicale, linguistique, cognitive, thématique ». In , 1-16. Montréal, Canada.
- Farashahi, M, Hafsi, T., and Molz, R. 2005. « Institutionalized norms of conducting research and social realities: A research synthesis of empirical works from 1983 to 2002 ». *International Journal of Management Reviews* 7 (1): 1-24.
- Farjoun, M. 2002. « The Dialectics of Institutional Development in Emerging and Turbulent Fields: The History of Pricing Conventions in the On-Line Database Industry ». *Academy of Management Journal* 45 (5): 848-74.
- Filser, M. 1989. *Canaux de distribution : description, analyse, gestion*. Vuibert. Paris.
- . 2012. « Intermédiation et création de valeur dans les canaux : une revue de littérature ». *Revue Management et Avenir* 52 (1): 122-36.
- Filser, M, et Paché, G. 2008. « La dynamique des canaux de distribution. Approches théoriques et ruptures stratégiques ». *Revue Française de Gestion* 34 (182): 109-34.
- Fligstein, N. 1997. « Social Skill and Institutional Theory ». *The American Behavioral Scientist* 40 (4): 397-405.
- François, P. 2010. « Bourdieu au prisme de Wittgenstein: deux articulations de l'agency et de la structure. » Rapport de Recherche, 27p. http://www.cso.edu/cv_equipe.asp?per_id=58.
- Gadde, L-E. 2012. « La dynamique des réseaux de distribution : implications pour les intermédiaires ». *Management et Avenir*, n° 51: 137-55.
- Garsten, Ch. 2011. « Recherches qualitatives dans les organisations: éléments méthodologiques ». *Le libellio* 7 (2): 3-14.
- Garud, R, Jain, S. and Kumaraswamy, A. 2002. « Institutional Entrepreneurship in the Sponsorship of Common Technological Standards: The Case of Sun Microsystems and Java ». *The Academy of Management Journal* 45 (1): pp. 196-214.
- Garud, R, and Karnoe, P. 2003. « Bricolage versus breakthrough: distributed and embedded agency in technology entrepreneurship ». *Research Policy* 32: 277-300.
- Giddens, A. 1979. *Central Problems in Social Theory : Action, Structure and Contradiction in Social Analysis*. MacMillan. Vol. 241. University of California Press. London.
- . 1987. *La constitution de la société*. PUF. Paris.
- Giordano, Y. 2003. *Conduire un projet de recherche: Une perspective qualitative*. EMS. Paris.
- Giroux, N. 2003. « L'étude de cas ». In *Conduire un projet de recherche. Une perspective qualitative*, Y. Giordano (coord), 41-84. Paris: EMS.
- Golsorkhi, D, et Huault, I. 2006. « Pierre bourdieu : critique et réflexivité comme attitude analytique ». *Revue française de gestion* 6 (165): 15-34. doi:10.3166/rfg.165.15-34.
- Golsorkhi, D, Leca, B., Lounsbury, M, and Ramirez, C. 2009. « Analysing, Accounting for and Unmasking Domination: On Our Role as Scholars of Practice, Practitioners of Social Science and Public Intellectuals ». *Organization* 16 (6): 779-97.

- Greenwood, R. and Hinings, C.R. 1996. « Understanding radical organizational change: bringing together the old and new institutionalism ». *Academic of Management Review* 21 (4): 1022-51.
- Greenwood, R. and Suddaby, R. 2006. « Institutional Entrepreneurship in mature Fields: The big Five accounting firms ». *Academy of Management Journal* 49 (1): 27-48.
- Greenwood, R., Suddaby, R. and Hinings, C. R.. 2002. « Theorizing Change: The Role of Professional Associations in the transformation of Institutionalized Fields ». *The Academy of Management Journal* 45 (1): 58-80.
- Groleau, C. 2003. « L'observation ». In *Conduire un projet de recherche: Une perspective qualitative*, EMS, 211-44. Paris: EMS.
- Hallett, T. 2003. « Emotional Feedback and Amplification in Social Interaction ». *The Sociological Quarterly* 44 (4): 705-25.
- . 2010. « The Myth Incarnate Recoupling Processes, Turmoil, and Inhabited Institutions in an Urban Elementary School ». *American Sociological Review* 75 (1): 52-74.
- Hallett, T. and Ventresca, M J. 2006. « Inhabited Institutions: Social Interactions and Organizational Forms in Gouldner's Patterns of Industrial Bureaucracy ». *Theory and Society* 35: 213-36.
- Hardy, C. and Maguire, S. 2008. « Institutional Entrepreneurship ». In *The Handbook of Organizational Institutionalism*, SAGE, 198-217. London, UK: Greenwood, Oliver, Sahlin, Suddaby.
- . 2010. « Discourse, Field-Configuring Events, Ans Change in Organizations and Institutional Fields: Narratives of DDT and the Stockholm Convention ». *Academy of Management Journal* 53 (6): 1365-92.
- Havila, V., Johanson, J. and Thilenius, P. 2004. « International Business-Relationship Triads ». *International Marketing Review* 21 (2): 172-86.
- Hilgers, M. 2006. « Liberté et habitus chez Pierre Bourdieu ». *EspacesTemps.net*, juillet, Section Travaux.
- Hirsch, P. M. and Lounsbury, M. 1997. « Ending the Family Quarrel: Toward a Reconciliation of "Old" and "New" Institutionnalisms ». *The American Behavioral Scientist* 40 (4): 406-18.
- Hmimda, N. 2009. « Entrepreneuriat institutionnel et création de sentier dans la distribution de produits alimentaires sur Internet : pour une opérabilité du concept de bricolage ». In . Grenoble: AIMS.
- Hochschild, A. 1979. « Emotion Work, feeling rules, and social structure. » *American Journal of Sociology* 85: 551-75.
- Hoffman, Andrew J. 1999. « Institutional Evolution and Change : Environmentalism and the U.S. Chemical Industry ». *Academy of Management Journal* 42 (4): 351-71.
- Huault, I. 2009. « Paul Di Maggio et Walter W. Powell: des organisations en quête de légitimité ». In *Les grands auteurs en Management*, EMS (2ème édition), 628.
- Hwang, H. and Colyvas, J. A. 2010. « Problematizing Actors and Institutions in Institutional Work ». *Journal of Management Inquiry* 20 (10): 1-5. doi:10.1177/1056492610387705.
- Hwang, H. and Powell, W.W. 2005. « Institution and entrepreneurship ». In *Handbook of Entrepreneurship Research*, Kluwer Publishers, 179-210. Argawal. R, Sorenson. O.

- Jasper, J. M. 2006. « Emotions and the Microfoundations of Politics: Rethinking Ends and Means. » In *Emotion, Politics and Society.*, Simon Clarke, Paul Hoggett, and Simon Thompson, editors, 14-30. London: Palgrave-Macmillan.
- Kauffman, J. C. 2011. *L'entretien Compréhensif*. Armand Colin. 3e édition. Paris.
- Khan, F R, Munir, K A. et Willmot, H. 2007. « A Dark Side of Institutional Entrepreneurship: Soccer Balls, Child Labour and Postcolonial Impoverishment ». *Organization Studies* 28 (7): 1055-77.
- Koenig, G. 1996. *Management stratégique: paradoxes, interactions et apprentissage*. Editions Nathan. Paris.
- Kondra, A Z, and Hinings, C. R. 1998. « Organizational Diversity and Change in Institutional Theory ». *Organization Studies* 19 (5): 743-67.
- Kraatz, M S. 2009. « Leadership as institutional work: a bridge to the other side. » In *Institutional Work: actors and agency in Institutional Studies of Organizations*, Thomas B. Lawrence, Roy Suddaby, Bernard Leca, p59-91. Cambridge: University Press.
- Lapassouse, C. 1991. « Comportement stratégique du distributeur industriel: différenciation ou résistance ». *Recherche et Applications en Marketing* 6 (2): 99-110.
- Lawrence, Th. B. 1999. « Institutional Strategy ». *Journal of Management* 25 (2): 161-87.
- Lawrence, Th. B., and Hardy, C. 1989. « Building bridges for Refugees: Toward a typology of Bridging Organizations ». *The Journal of Applied Behavioral Science* 35 (1): 48-70.
- Lawrence, Th B., Mauws, M. K., and Dyck, B. 2005. « The Politics of Organizational Learning: Integrating Power into the 4I Framework ». *Academic of Management Review* 30 (1): 180-91.
- Lawrence, Th.B., Suddaby, R. and Leca, B. 2011. « Institutional Work: Refocusing Institutional Studies of Organization ». *Journal of Management Inquiry* 20 (1): 52-58.
- Lawrence, Thomas. B, and Suddaby, R. 2006. « Institutions and Institutional Work ». In *Handbook of organization studies*, S. R. Clegg, C. Hardy , W. R. Nord & T. Lawrence, 2ème:215-54. London: Sage Publications.
- Leca, B. 2006. « Pas seulement des « lemmings ». Les relations entre les organisations et leur environnement dans le néo institutionnalisme sociologique ». *Finance Contrôle Stratégie* 9 (4): 67-86.
- Leca, B, Battilana, J. and Boxenbaum, E. 2008. *Agency and Institutions: A Review of Institutional Entrepreneurship*. Internet.
- Lee, K, and Pennings, J.M. 2002. « Mimicry and the Market: Adoption of New Organizational Form ». *Academy of Management Journal* 45 (1): 144-62.
- Lepoutre, J. M. W, and Valente, M. 2012. « Fools Breaking Out: The Role of Symbolic and Material Immunity in Explaining Institutional Nonconformity ». *Academy of Management Journal* 55 (2): 285-313.
- Lévi-Strauss, Claude. 1962. *La pensée Sauvage*. Plon.
- Liénard G, et Servais E. 1974. « Le sens pratique. A propos du livre de Pierre Bourdieu ». *Revue française de sociologie*, 15-3. pp. 413-421
- Lounsbury, M. 2008. « Institutional Rationality and Practice Variation: New Directions in the Institutional Analysis of Practice ». *Accounting, Organizations Ans Society* 33: 349-61.
- Lounsbury, M., and Crumley, E. T.. 2007 « New Practice Creation: An Institutional Perspective on Innovation ». *Organization Studies* 28 (7): 993-1012.

- Lounsbury, M, and Glynn, M-A. 2001. « Cultural Entrepreneurship: stories, legitimacy, and the acquisition of resources ». *Strategic Management Journal* 22 (6-7): 545-64.
- Lounsbury, M, and Ventresca, M.J. 2003. « The New Structuralism in Organizational Theory ». *Organization* 103 (3): 457-80.
- Luhmann, N. 2000. *The Reality of the Mass Media*. Stanford University Press. Stanford.
- Mackeown, H. 2007. « Wholesaling and Wholesaling Research: A Practitioner's Viewpoint ». *International Review of Retail, Distribution And Consumer Research* 17 (4): 413-22.
- Maguire, S, Hardy, C., and Lawrence, Th.B. 2004. « Institutional Entrepreneurship in Emerging Fields: HIV/AIDS Treatment Advocacy in Canada ». *Academy of Management Journal* 47 (5): 657-79.
- Mair, J, and Marti, I. 2009. « Bringing change into the lives of the poor: entrepreneurship outside traditional boundaries ». In *Institutional Work: actors and agency in Institutional Studies of Organizations*, Cambridge, 92-119. Th B. Lawrence, R. Suddaby, B. Leca.
- Marquis, Ch, and Lounsbury, M. 2007. « Vive La Résistance: Competing Logics in the Consolidation of Community Banking ». *Academy of Management Journal* 50 (4): 799-820.
- Messeghem, K. 2005. « Les distributeurs en quête de légitimité: le cas des accords de coopération avec les PME ». *Décisions Marketing* 39: 57-66.
- Meyer, J.W, and Jepperson, R.L. 2000. « The 'Actors' of Modern Society: The Cultural Construction of Social Agency ». *Sociological Theory* 18 (1): 100-120.
- Meyer, J.W, and Rowan, B. 1977. « Institutionalized Organizations: Formal Structures as Myths and Ceremony ». *American Journal of Sociology* 83 (2): 340-63.
- Michel, S, et Pardo, C. 2012. « La spécificité du commerce BtoB : quelques repères historiques ». *Management & Avenir* 51 (1): 156-66.
- Miles, M-B. et Huberman, A-M. 2003. *Analyse des données qualitatives*. De Boeck, 2ème édition. Méthodes en sciences humaines.
- Moati, Ph. 2001. « Organiser les marchés dans une économie fondée sur la connaissance : le rôle clé des «Intégrateurs» ». *Revue d'Economie Industrielle* 97 (4): 123-38.
- Navis, C, and Glynn, M.A. 2011. « Legitimate Distinctiveness and the Entrepreneurial Identity: Influence on Investor Judgments of New Venture Plausibility ». *Academic of Management Review* 36 (3): 479-99.
- Nizet, J. 2007. *La sociologie de Anthony Giddens*. Editions La Decouverte. Paris: Collection Repères.
- Oliver, Ch. 1991. « Strategic responses to institutional process ». *Academic of Management Review* 16 (1): 145-79.
- . 1997. « Combining Institutional and Resource-Based Views ». *Strategic Management Journal* 18 (9): 697-713.
- Oswald, S, and Boulton, W. 1995. « Obtaining Industry Control: The Case of the Pharmaceutical ». *California Management Review* 38 (1): 138-62.
- Paillé, P, et Mucchielli, A. 2003. *L'analyse qualitative en sciences humaines et sociales*. Editions Armand Colin. Paris.
- Pardo, C, et Paché, G. 2015. « Introduction Générale ». In *Commerce de gros, commerce inter-entreprises Les enjeux de l'intermédiation*, EMS Editions, 328. Gestion en liberté.

- Patriotta, G, Gond, J-P., and Schultz, F. 2012. « Maintaining Legitimacy: Controversies, Orders of Worth, and Public Justifications ». *Journal of Management Studies* 48 (8): 1804-37.
- Perret, V, et Seville, M. 2007. « Fondement épistémologique de la recherche ». In *Méthodes de recherche en management*, 13-30. Dunod, 3ème édition. Paris: Thietart, R-A.
- Peton, H. 2013. « Rôle et évolution des répertoires tactiques au coeur du processus de désinstitutionnalisation : le cas de l'amiante en France. » In , 25. Clermont Ferrand: AIMS.
- Phillips, N, Lawrence, Th.B., and Hardy, C. 2000. « Inter-Organizational Collaboration and the Dynamics of Institutional Fields ». *Journal of Management Studies* 37 (1): 23-42.
- Phillips, N., and Tracey, P. 2007. « Opportunity Recognition, Entrepreneurial Capabilities and Bricolage: Connecting Institutional Theory and Entrepreneurship in Strategic Organization ». *Strategic Organization* 5 (3): 313-20.
- Phillips, N, Lawrence, Th.B., and Hardy, C. 2004. « Discourse and Institutions ». *Academy of Management Review* 29 (4): 635-52.
- Pitt, L, Berthon, P, and Berthon, J. 1999. « 'Changing Channels. The Impact of the Internet on Distribution Strategy'. Business Horizons », avril, 19-28.
- Powell, W.W. 2008. « The New Institutionalism ». In *The International Encyclopedia of Organization Studies*, 976-80. Sage Publishers. Thousand Oaks: Stewart Clegg & James R. Bailey.
- Powell, W.W., and Colyvas, J. A. 2006. « Roads to Institutionalization: The Remaking of Boundaries between Public and Private Science ». In *Research in Organizational Behavior: An Annual Series of Analytical Essays and Critical Reviews*, 27:305-53 (410p). Elsevier Limited. Barry M. Staw.
- Quinn, J, and Sparks, L. 2007. « The evolution of grocery wholesaling and grocery wholesalers in Ireland and Britain since the 1930s ». *The International Review of Retail, Distribution and Consumer Research* 17 (4): 391-411.
- Rao, H. 1998. « Caveat Emptor: The Construction of Nonprofit Consumer Watchdog Organizations ». *American Journal of Sociology* 103 (4): 912-61.
- Rao, H, Monin, Ph., and Durand, R. 2003. « Institutional Change in Toque Ville: Nouvelle Cuisine as an Identity Movement in French Gastronomy ». *American Journal of Sociology* 108 (4): 795-843.
- . 2005. « Border Crossing: Bricolage and the Erosion of Categorical Boundaries in French Gastronomy ». *American Sociological Review* 70: 968-91.
- Rizza, R. 2008. « Néo-institutionnalisme sociologique et nouvelle sociologie économique: quelles relations? » *Revue Interventions économiques* 38: 17.
- Rojas, F. 2010. « Power Trough Institutional Work: Acquiring Academic Authority in the 1968 Third World Strike ». *Academy of Management Journal* 53 (6): 1263-80.
- Rosenbloom, B. 2013. « Functions and Institutions: The Roots and the Future of Marketing Channels ». *Journal of Marketing Channels* 20 (3-4): 191-201.
- Scott, R. W. 1987. « The adolescence of institutional theory ». *Administrative Science Quarterly* 32: 493-511.
- . 1998. *Organizations: Rational, Natural, and Open Systems*. 4^e éd. Prentice Hall.

- . 1999. « A Call for Two-Way Traffic: Improving the Connection Between Social Movement and Organization/Institutional Theory ». In , 26. University of Michigan: Stanford University.
- . 2008 (1995). *Institutions and Organizations Ideas and Interests*. 3rd ed. Los Angeles, CA: Sage Publication.
- Scully, M.A, and Creed, D.W. E. 2005. « Subverting Our Stories of Subversion ». In *Social Movements and Organization Theory*, Davis. G. F, McAdam. D, Scott. R. W, Zald. M. N, 310-32. Cambridge: Cambridge University Press.
- Sédillot, R. 1964. *Histoire des marchands et des marchés*. Fayard. Paris.
- Selznick, Ph. 1949. *TVA and the Grass Roots; A Study in the Sociology of Formal Organization*. University of California Press. Berkley, CA. 288p.
1996. « Institutionalism “Old” and “New” ». *Administrative Science Quarterly* 41 (2): 270-77.
- Seo, M, and Creed, D.W.E. 2002. « Institutional Contradictions, Praxis, and Institutional Change: A Dialectical Perspective ». *Academy of Management Review* 27 (2): 222-47.
- Sewell, W.H. 1992. « A theory of structure: Duality, Agency, and Transformation ». *The American Journal of Sociology* 98 (1): 1-29.
- Sine, W. D, and David, R.J. 2003. « Environmental Jolts, Institutional Change, and the Creation of Entrepreneurial Opportunity in the US Electric Power Industry ». *Research Policy* 32: 185-207.
- Suchman, M. C. 1995. « Managing Legitimacy: Strategic and Institutional Approaches ». *Academy of Management Review* 20 (3): 571-610.
- Suddaby, R, Elsbach, K D., Greenwood, R., Meyer, J.H., and Zilber, T.B.. 2010. « Organizations and their institutional environments- bringing meaning, values and culture back in: introduction to the special research forum ». *Academy of Management Journal* 53 (6): 1234-40.
- Thietart, R-A, et al. 2014. *Méthodes de recherche en management*. 4ème édition. Management Sup, Dunod. Paris. 656 p.
- Tolbert, P. S., and Zucker, L.G. 1983. « Institutional Sources of Change in the Formal Structure of Organizations: The Diffusion of Civil Service Reform, 1880-1935 ». *Administrative Science Quarterly* 28: 22-39.
- Trevino, L.J, Douglas, E.Th, and Cullen, Jh. 2008. « The three pillars of institutional theory and FDI in Latin America: An institutionalization process ». *International Business Review* 17: 118-33.
- Van Dijk, S., Berends, H., Jelinek, M., Romme, A.G.L., and Weggeman, M. 2011. « Micro-Institutional Affordances and Strategies of Radical Innovation ». *Organization Studies* 32 (11): 1485-1513.
- Viale, T. 2008. « Unpacking the “Institutional portfolio” theoretical elements for an analysis of institutional change through objectification of resources and habitus" ».
- Viale, T., and Suddaby, R. 2009. « The institutional portfolio ». (*Alberta School of Business Working Paper*). Edmonton, Canada: University of Alberta.
- Voronov, M., et R.Vince. 2012. « Integrating Emotions into the Analysis of Institutional Work ». *Academy of Management Review* 37 (1): 58-81.
- Wacheux, F. 1996. *Méthodes qualitatives et Recherche en Gestion*. Economica. Paris.

- Warnier, V. 2002. « Constitution et trajectoires des compétences stratégiques dans un secteur: Le cas de l'Industrie de la dentelle. », XI^{ème} Conférence de l'AIMS, Paris.
- Washington, M., Boal, K.B., and Davis, J.N. 2008. « Institutional Leadership : Past, Present and Future ». In *The SAGE Handbook of Organizational Institutionalism*, Royston Greenwood & Christine Oliver & Roy Suddaby & Kerstin Sahlin, 721-37. London: Sage Publication.
- Wicks, D. 2001. « Institutionalized Mindsets of Invulnerability: Differentiated Institutional Fields and the Antecedents of Organizational Crisis ». *Organization Studies* 22 (4): 659-92.
- Yin, R.K. 1994. *Case Study Research: Design and Methods*. 2nd edition. Sage Publications.
- Zietsma, Ch, and Lawrence, Th. B. 2010. « Institutional Work in the Transformation of an Organizational Field: The Interplay of Boundary Work and Practice Work ». *Administrative Science Quarterly* 55: 189-221.
- Zilber, T.B. 2002. « Institutionalization as an Interplay between Actions, Meanings, and Actors: The Case of a Rape Crisis Center in Israel ». *The Academy of Management Journal* 45 (1): 234-54.
- 2007. « Stories and the Discursive Dynamics of Institutional Entrepreneurship: The Case of Israeli Hi-Tech after the Bubble ». *Organization Studies* 28 (7): 1035-54.
- Zucker, L. G. 1983. « Organizations as Institutions ». In *Research in the Sociology of Organizations*, Samuel. B. Bacharach. Greenwich, 2:1-47. Connecticut: JAI Press.

Table des matières détaillée

INTRODUCTION	1
CHAPITRE 1 - OBJET DE RECHERCHE ET CADRE CONCEPTUEL : LA THEORIE NEO- INSTITUTIONNELLE POUR COMPRENDRE LA SURVIE DES GROSSISTES	9
1. Le paradoxe de la survie des grossistes	10
1.1. Les grossistes : d'une position centrale à négligée	11
1.2. Les apports de la théorie néo-institutionnelle pour explorer le paradoxe de la survie des grossistes 14	
2. Les concepts néo-institutionnels pour justifier le phénomène de survie organisationnelle et en saisir le contexte	21
2.1. Le comportement légitime est conditionné par les institutions	21
2.2. Le « champ » des grossistes	28
Synthèse du chapitre	34
CHAPITRE 2- CADRE CONCEPTUEL.....	36
1. Les apports de la TNI « renouvelée » pour analyser les efforts des acteurs.....	37
1.1. Retour sur la perspective de l'acteur et des actions	37
1.2. Cadre néo-institutionnel pour étudier les spécificités locales	44
2. Ressources et les efforts de maintien.....	50
2.1. Repenser les ressources dans le cadre du travail institutionnel	50
2.2. Les différentes ressources identifiées par les travaux NI.....	58
3. Conceptualisation dynamique des ressources.....	67
3.1. Conceptualisation des ressources par l'approche de Sewell (1992).....	67
3.2. Compléter l'approche de Sewell (1992) par les expériences et le portefeuille institutionnel.....	77
Synthèse du chapitre 2:.....	89
CHAPITRE 3 – DEMARCHE METHODOLOGIQUE POUR L'ETUDE DES GASC EN F&L.....	91
1. Justification de la démarche méthodologique.....	93
1.1. Le choix d'une recherche qualitative par étude de cas	93
1.2. Le choix du terrain des Gasc en f&l.....	103

2. Présentation du déroulement de la recherche	111
2.1. Première phase exploratoire et continue d'analyse du champ	111
2.2. Présentation du déroulement de recueil des données des cas.	115
2.3. Description de l'analyse comparative	119
3. Description du terrain : se familiariser avec les Gasc en f&l	123
3.1. Présentation du champ des Gasc en f&l	123
3.2. Présentation des cas	129
3.3. Tables de synthèse des personnages clef pour chaque cas	137
Synthèse du chapitre 3 :	143

CHAPITRE 4. LA SURVIE DU CHAMP DES GASC EN F&L A LA DESINTERMEDIATION DES ANNEES

90	144
-----------------	------------

1. La remise en cause de l'activité de Gasc en f&l pendant les années 90	145
1.1. Les piliers institutionnels pour expliquer l'origine de la désintermédiation f&l	145
1.2. Les effets négatifs de ce nouveau contexte pour les Gasc en f&l au regard de la légitimité	150
1.3. La « plateforme » : un choc exogène et une menace de la pérennité des Gasc en f&l	152
2. La survie des Gasc en f&l avec l'essor de la restauration	155
2.1. Evolutions institutionnelles favorables au rôle des Gasc en RHD	155
2.2. Les avantages de ce contexte pour l'existence des Gasc en f&l	164
3. Les convergences dans les réponses déployées par les trois cas	169
3.1. Evolution convergente vers le rôle de garant de la qualité	169
3.2. Une évolution convergente vers plus de restauration	173

CHAPITRE 5 : LA FORMATION DES REPONSES SPECIFIQUES 180

1. Les changements d'Orchade : un modèle robuste 100% RHD	181
1.1. Changement de <i>visage</i> avec la remise en cause de l'enjeu GD-f&l	181
1.2. Remise en cause de la culture « GMS » et produit pour servir la RHD	188
1.3. Remise en cause de la proximité et de la primauté du négoce pour offrir une qualité de service robuste	196
2. Les changements de Poma: un modèle de proximité avec la GD	205
2.1. Reconstruction de l'expertise produit pour retrouver le rôle de gendarme de la filière et de partenaire de la grande distribution	205

2.2.	Un rôle de proximité pour justifier la qualité du service	215
2.3.	Les alternatives spécifiques pour chacun de ces enjeux.....	224
3.	Changements d'Arosio avec un modèle intermédiaire atypique	233
3.1.	Une reconstruction à l'intersection des enjeux nouveaux et traditionnels.....	234
3.2.	Qualité du service justifiée par la transparence	242
3.3.	Alternatives spécifiques pour renforcer la qualité de produit <i>atypique</i>	255
	Synthèse du chapitre 5 :	265
CHAPITRE 6. EXPLICATION DES MODELES SPECIFIQUES PAR LES RESSOURCES MOBILISEES....		268
1.	Explication du « comment » avec les différences de mobilisation des ressources	269
1.1.	Comparaison des différences par les portefeuilles institutionnels.....	269
1.2.	Mobilisations différentes des ressources décrites à partir des alternatives spécifiques et du capital symbolique	278
1.3.	En synthèse: la conceptualisation du portefeuille institutionnel.....	283
2.	Les choix d'actions expliqués par les effets des expériences sur la formation des stratégies d'actions	287
2.1.	Les expériences formatrices à l'origine des choix différents	287
2.2.	L'effet des expériences sur l'engagement cognitif et émotionnel dans les schémas culturels	295
2.3.	En synthèse : la dualité à l'origine des stratégies d'actions	305
3.	Mécanismes pour passer des choix aux ressources mobilisées	306
3.1.	Le processus de bricolage	306
3.2.	Les efforts du leader institutionnel pour recadrer la reconstruction	312
	Synthèse du chapitre.....	320
CHAPITRE 7 : DISCUSSION		321
1.	Contributions empiriques à la TNI : opérationnalisation et renouvellement de concepts clefs	322
1.1.	Des données pour rendre compte des dynamiques locales spécifiques et affiner l'intention par les stratégies institutionnelles	322
1.2.	Richesse des données empiriques pour décrire le processus de mobilisation des ressources et ouverture au bricolage	331
2.	Réponse au comment et pourquoi avec la notion des ressources	344
2.1.	Eclaircir le concept de ressources pour explorer le « comment »	344
2.2.	Les biographies institutionnelles pour explorer les antécédents à l'action	355
2.3.	Limites et perspectives futures de recherche	368
		399

Synthèse du chapitre.....	372
CONCLUSION GENERALE	375
LISTE DES SIGLES ET ABREVIATIONS	382
INDEX DES TABLEAUX.....	383
INDEX DES TABLES.....	385
LISTE DES FIGURES	386
BIBLIOGRAPHIE.....	387

Résumé

Malgré l'annonce répétée de leur disparition par de nombreux experts, les grossistes ont réussi à survivre aux évolutions de leur environnement. Trois études de cas approfondies de grossistes en fruits et légumes permettent de comprendre les ressources qui ont été mobilisées. L'analyse est conduite en utilisant la théorie néo-institutionnelle et en s'intéressant aux interactions spécifiques entre acteurs & institutions. Une empirie très fouillée éclaire des transformations qui ont affecté le champ des grossistes et les réponses spécifiques apportées par les acteurs locaux. Les résultats de l'analyse conduisent à une meilleure compréhension de la notion et du rôle des ressources dans le cadre des interactions avec l'institution. Cette thèse montre également l'intérêt des biographies institutionnelles pour comprendre les antécédents à l'action. Au final, ce travail décrit et explique les efforts des grossistes en fruits et légumes pour devenir des garants de la qualité alors même que beaucoup les croient obsolètes et les tenaient pour condamnés.

Mots Clés

Néo-institutionnalisme, survie organisationnelle, grossistes, spécificités locales, travail institutionnel, ressources, biographie institutionnelle.

Abstract

Whilst experts have predicted the downfall of wholesaler, the latter has survived and e to environmental pressures. This thesis, consisting of three in-depth case studies, investigates into the resources mobilization underpinning wholesalers' survival. The meticulous empirical setting sheds light on the transformations impacting the wholesaling field and on local actors' specific responses. This thesis contributes to illuminate the meaning and role of resources vis-à-vis interactions with institutions. Moreover, it promotes the concept of Institutional Biography as a lens to better understand action origins. The model derived from my analyses describes and explains fruit and vegetables wholesalers' efforts to become a guarantor for quality, despite prejudices about their inertia and predictions of their disappearance.

Keywords

New Institutionalism, Organizational Survival, Wholesalers, Specificities, Micro-process, Institutional Work, Resource, Institutional Biography.